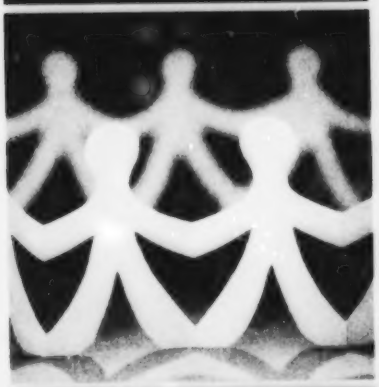
Sante Canada Health Canada

Dépasser nos frontières

un guide de jumelage à l'intention des organismes du domaine du VIH/sida



Interagency Coalition on AIDS and Development

Coalition interagence sida et développement

Canada

Santé Canada et Coalition interagence sida et développement (CISD)

Dépasser nos frontières :
un guide de jumelage à l'intention des organismes du domaine du VIH/sida

PREMIÈRE ÉDITION - novembre 1999

Also available in English under the title:

Beyond Our Borders:
A Guide to Twinning for HIV/AIDS Organizations

On peut se procurer des exemplaires de ce guide auprès du

Centre canadien de documentation sur le VIH/sida
1565, avenue Carling (bur. 400)
Ottawa ON K1Z 8R1
CANADA
Tél. : 613 725-3434
Téléc. : 613 725-1205
Courriel : aidssida@cpha.ca
Site Web : http://www.cpha.ca

Ce document est aussi disponible sur Internet aux adresses suivantes :

http://www.icad-cisd.com/publications

http://www.jumelagepourSIDA.com

Financé par Santé Canada, Direction des affaires internationales, dans le cadre de la Stratégie canadienne sur le VIH/sida, ce guide a été développé par la Coalition interagence sida et développement.

La CISD et la Direction des affaires internationales de Santé Canada remercient David Garmaise pour la rédaction du texte, Jean Dussault pour la traduction française, Grant McNeil, de Communication Works, pour la mise en page, et John Atkinson, de Fairmont House Design, pour le design et les illustrations.

CAT. : H43-53/33-1999F

ISBN : 0-662-84047-X

CISD est un regroupement d'organismes de développement international et du domaine du VIH/sida dont le but est de mobiliser des ressources humaines et financières, au Canada, qui permettent de réagir au sida dans des pays et des communautés où les ressources sont minces.

Coalition interagence sida et développement
1801, avenue Argyle
Ottawa ON K2P 1B7
CANADA
Tél. : 613 788-5107
Téléc. : 613 788-5082
Courriel : info@icad-cisd.com
Site Web : http://www.icad-cisd.com

100-03658/

Remerciements

La publication de *Dépasser nos frontières : un guide de jumelage à l'intention des organismes du domaine du VIH/sida* n'aurait pas été possible sans la contribution des membres du comité éditorial créé pour ce projet. Leur aide a été indispensable à toutes les étapes du processus, du plan initial en passant par toutes les versions du texte. Le comité éditorial était composé des personnes suivantes :

Calle Almedal, Senior NGO Liaison Officer, Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA, Suisse), **Claudia Black**, directrice des programmes, Fédération mondiale de l'hémophilie (Canada), **Ann Blyberg**, directrice générale, International Human Rights Internship Program, Institute of International Education (États-Unis), **Jackyie Coleman**, directrice de l'aide et de la formation technique, National Minority AIDS Council (États-Unis), **Carrie Cuthbert**, codirectrice, Women's Rights Network (États-Unis), **Gail Goodridge**, directrice, Program Management Division, Family Health International (États-Unis), **Renate Koch**, directrice, Acción Ciudadana Contra el Sida (Venezuela), **Martin Méthot**, conseiller principal sur le VIH/sida, Direction des affaires internationales, Santé Canada, **Vicente Salas**, gestionnaire de programme, Programme des Nations Unies pour le développement, Manille (Philippines), et **Bruce Waring**, coordonnateur, Coalition interagence sida et développement (Canada).

La CISD tient à exprimer sa reconnaissance à **Thomas Vulpe** et à **Doug MacDonald**, du Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, pour la rédaction du texte sur la compréhension et les communications interculturelles.

La CISD est aussi reconnaissante aux individus et organismes suivants, pour leur contribution :

Bai Bagasao, Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA, Suisse), **Heather Baser**, Agence canadienne de développement international, **Tom Beach**, Agriculture Institute of Canada, le révérend **Robin G. Blount** (Royaume-Uni), **Paul Boneberg**, Global AIDS Action Network (États-Unis), **Shirley Ann Bowles**, Fédération canadienne des municipalités, **Richard Burzynski**, Conseil international des ONG de lutte contre le sida (Canada), **Jocelyn Busch**, Ontario AIDS Network (Canada), **Cliff Cortez**, United States Agency for International Aid, **Lindsay Daines**, South Pacific Commission (Nouvelle-Calédonie), **Deborah Glejser**, Conseil européen des organisations de lutte contre le sida (Suisse), **Kim Green**, Global Health Council, **Mark Heywood**, AIDS Law Project (Afrique du Sud), **Babes Ignacio**, Alterlaw (Philippines), **International Hospice Institute and College** (États-Unis), **Ralf Jürgens**, Réseau juridique canadien VIH/sida, **Sarah Lee**, International HIV/AIDS Alliance (Royaume-Uni), **Claudia Motswane**, Article 19 (Afrique du Sud), **National Minority AIDS Council** (États-Unis), **Donna Rae Palmer**, Mobilization Against AIDS (États-Unis), **David Patterson**, consultant (Suisse), **Harold Phillips**, Department of Health and Human Services (États-Unis), **Nataka Michael Richard**, Uganda Red Cross Society, **Renée Saunders**, Centers for Disease Control (États-Unis), **Matti Straub**, American Field Service (Suisse), **Robin Sully**, Association du barreau canadien, **Rolf Tore Thomassen**, Helseutvalget for homofile (Norvège), **Kaye Thomson**, Association canadienne de santé publique, **Jean-Jacques Thorens**, Office fédéral de la Santé publique (Suisse), **Hugh Ward**, United Against AIDS International (États-Unis).

Avant-propos

Les sombres prédictions des années 80 sont devenues la réalité des années 90. Dans plusieurs pays où les ressources sont rares, le VIH/sida a un impact dévastateur sur des communautés qui avait été jusque-là peu dérangées par l'épidémie et il resserre son étau à des endroits où il était déjà la principale cause de décès chez les adultes. Le VIH/sida est maintenant reconnu comme la plus importante menace au développement durable. Par exemple, dans certains pays de l'Afrique subsaharienne, il a augmenté la mortalité infantile et réduit l'espérance de vie à des niveaux qui nous ramènent aux années 60. De plus, on s'attend à ce que les taux de mortalité chez les nouveau-nés et les enfants doublent, voir triplent, au début du siècle prochain.

Le VIH/sida est un problème global qui nécessite des solutions globales. Il ne s'arrête pas aux frontières de la nationalité, du sexe, de l'âge, de l'occupation ou des préférences sexuelles. Comme toutes les maladies infectieuses, le VIH/sida ne sera pas vaincu si on ne le vainc pas partout.

Depuis le milieu des années 90, on observe un intérêt croissant parmi les activistes des organismes canadiens de la lutte contre le sida (OLS) pour l'amélioration de leurs connaissances dans les domaines de la prévention, des soins et des traitements, par la participation à des tribunes internationales. Plusieurs OLS canadiens ont amorcé du travail sur le VIH/sida au palier international ou se sont dit intéressés à le faire.

La plupart des OLS interrogés par la Coalition interagence sida et développement (CISD) ont exprimé le désir de travailler en contact direct avec des organismes communautaires des pays les plus gravement touchés. Ils veulent participer d'une manière qui leur permette à la fois de contribuer au travail de leurs contreparties dans ces pays et d'apprendre d'elles.

À l'origine, la CISD répondait sur une base individuelle au nombre croissant de demandes d'information sur les moyens de favoriser l'apprentissage et l'action « outre frontière », en matière de VIH/sida. Lorsque nous avons cherché du matériel d'information pour aider les organismes qui faisaient appel à nous, nous avons constaté qu'il n'existait aucune source unique d'information sur la planification et la mise en œuvre de projets de jumelage. Compte tenu de l'intérêt croissant, de nos ressources limitées et du manque évident de renseignements sur le jumelage, nous avons décidé de prendre les devants. *Dépasser nos frontières : un guide de jumelage à l'intention des organismes du domaine du VIH/sida* est le fruit de nos efforts. Cet ouvrage a été développé par la CISD en collaboration avec la Direction des affaires internationales de Santé Canada et avec son appui financier.

Bien que nous soyons établis au Canada, nous croyons que ce *Guide de jumelage* sera un instrument utile pour les organismes du domaine du VIH dans d'autres pays, au « Sud » comme au « Nord ». Nous espérons qu'il sera beaucoup utilisé. Nous avons hâte de recevoir vos commentaires à son sujet et d'entendre parler de vos expériences de jumelage. Nous souhaitons à toutes et à tous une réussite de vos efforts de jumelage.

Le Comité aviseur de la CISD :

Andrew Johnson, AIDS Vancouver
Dionne Falconer, Société canadienne du sida
Sian Fitzgerald, PATH Canada
Ralf Jürgens, Réseau juridique canadien VIH/sida

Tish Murphy, Newfoundland & Labrador AIDS Committee
Joan Summers, Oxfam Canada
Kaye Thomson, Southern African AIDS Training Programme
Jackie Tumusiime, Africans in Partnership Against AIDS
Bruce Waring, coordonnateur de la CISD

Table des matières

À propos de ce guide 1

Chapitre 1: Introduction au jumelage 5

1.1 Qu'est-ce que le jumelage? 6
1.2 Avantages du jumelage 8
1.3 Formes de jumelage 10
1.4 Exemples de jumelage 12

Chapitre 2 : Leçons à retenir des jumelages actuels 19

2.1 Conditions souhaitables avant l'amorce d'un jumelage 20
2.2 Caractéristiques d'un jumelage réussi 22
2.3 Avantages du jumelage bidirectionnel 25
2.4 Défis 27

Chapitre 3 : Créer un pont entre les différences culturelles 29

3.1 Compréhension et communications interculturelles 30
3.2 La dynamique Nord-Sud 36
3.3 Autres considérations 38

Chapitre 4 : Comment concrétiser un jumelage – un guide par étapes 41

4.1 Phase exploratoire 42
4.2 Phase de planification 49
4.3 Mise en œuvre de votre projet de jumelage 52
4.4 Évaluation de votre projet de jumelage 55
4.5 Résoudre un conflit 58

Invitation à exprimer vos commentaires au sujet de ce guide et à partager vos expériences 60

Annexes 61

Annexe I : Liste de ressources 62
Annexe II : Ressources sur l'apprentissage interculturel 64
Annexe III : Coordonnées de projets de jumelage 66
Annexe IV : Information sur les programmes qui favorisent le jumelage 69
Annexe V : Forums de discussion électronique sur le VIH/sida 71
Annexe VI : Entente de partenariat entre le AIDS Law Project et le Réseau juridique canadien VIH/sida 72

À propos de ce guide

Dans ces quelques pages, nous expliquons comment ce guide a été conçu, nous décrivons son but, nous identifions ses publics cibles, nous décrivons les méthodes employées pour sa préparation et nous expliquons sa structure. On y trouve aussi une note terminologique.

Contexte

L'épidémie de sida est un phénomène mondial, tout comme la réaction à l'épidémie qui est souvent l'initiative des organismes communautaires de lutte contre le VIH/sida. Pour élaborer une réaction efficace, les organismes communautaires ont besoin de travailler ensemble et avec d'autres intervenants (notamment les gouvernements, les professionnels de la santé et les chercheurs).

Les interactions entre organismes communautaires fournissent à ces organismes des occasions de partager entre eux de l'information et des expériences, et d'accroître leurs connaissances et leurs compétences. Bien qu'il existe une interaction considérable entre les organismes communautaires du domaine du VIH/sida au palier local et parfois national, l'interaction internationale est généralement limitée à des échanges informels lors de conférences ou par le biais de l'Internet.

Récemment, des organismes communautaires ont exprimé leur intérêt de développer des liens plus officiels avec leurs contreparties dans d'autres pays et ils ont commencé à en développer. Des organismes et des individus de l'hémisphère Nord deviennent plus sensibles aux questions mondiales et ils en apprennent de plus en plus au sujet des réalités diverses des personnes vivant avec le VIH/sida et des communautés du Sud. Le premier réflexe des gens et organismes du Nord est souvent un désir d'aider les gens et les communautés du Sud, de montrer leur solidarité. Cependant, à mesure qu'ils découvrent la situation, ils découvrent qu'ils peuvent aussi apprendre de leurs collègues du Sud.

Devant cette évolution, la Coalition interagence sida et développement (CISD), un organisme non gouvernemental canadien, a conclu qu'un guide sur le jumelage serait une ressource utile pour les

organismes communautaires du domaine du VIH/sida qui souhaitent s'impliquer davantage dans le travail international.

Le financement de ce projet a été accordé par la Direction des affaires internationales de Santé Canada dans le cadre de la Stratégie canadienne sur le VIH/sida. Le volet « collaboration internationale » de cette Stratégie soutient diverses initiatives axées sur l'amélioration de la coordination des activités canadiennes liées au VIH/sida dans le monde, l'accroissement de la capacité et des connaissances des organismes non gouvernementaux (ONG) du Canada et l'amélioration de la collaboration entre les groupes et individus qui sont impliqués. L'accroissement de la capacité parmi les ONG canadiens intéressés à contribuer au travail international du Canada dans le domaine du VIH/sida fait partie des éléments de la stratégie canadienne dans ce domaine.

« En 1999, l'Ontario AIDS Network a mis sur pied un comité pour examiner la faisabilité d'amorcer un projet de jumelage avec un organisme ou un regroupement d'une région en développement. Nous avons obtenu copie de l'ébauche du *Guide de réseautage* et nous avons trouvé que c'est un outil complet, facile à utiliser et qui arrive à point. Cet abc du jumelage, facile à lire, a répondu à toutes nos interrogations. »

- Jocelyn Busch, directrice des programmes, Ontario AIDS Network

But de ce guide

Ce guide a pour but de rehausser la capacité des organismes communautaires du domaine du VIH d'entreprendre des jumelages avec des organismes d'autres pays.

Il s'agit d'un instrument que votre organisme peut mettre à profit dans la planification d'un projet de jumelage. Toutefois, aucune ressource unique ne peut répondre à toutes vos questions. Nous vous encourageons à communiquer avec d'autres organismes impliqués dans des projets de cette nature. Nous décrivons certains projets de jumelage, à la section 1.4 – *Exemples de jumelage*. Les coordonnées des gens impliqués dans ces projets se trouvent à l'annexe III.

Publics cibles

Les organismes communautaires du domaine du VIH/sida sont le premier public cible de ce guide.

Étant donné que les principes élémentaires du jumelage sont applicables à divers contextes, ce guide devrait aussi être utile à d'autres ONG qui travaillent sur le VIH/sida et à des organismes communautaires et non gouvernementaux d'autres domaines.

Ce guide a été écrit principalement du point de vue d'organismes du Nord. Toutefois, une bonne partie du contenu demeure pertinente pour ceux du Sud qui souhaitent s'impliquer dans un jumelage.

Méthodologie de la recherche

La recherche effectuée pour préparer ce guide a utilisé les méthodes suivantes :

- recherche d'information sur des projets de jumelage, dans la littérature et sur l'Internet;
- envoi de demandes d'information dans plusieurs forums de discussion électronique sur le VIH/sida;
- méthode « boule de neige » pour identifier d'autres sources d'information (i.e. les contacts des personnes conduisaient toujours à d'autres contacts; des sites Web conduisaient à d'autres encore);
- un comité éditorial composé de personnes expérimentées dans les programmes de jumelage a été constitué pour offrir des rétroactions sur le plan et les ébauches de ce guide.

Nous avons besoin de vos commentaires

C'est la première fois que l'on tente d'écrire un guide sur le jumelage à l'intention d'organismes communautaires du domaine du VIH/sida. De fait, pendant la recherche pour la préparation de celui-ci, nous n'avons trouvé que très peu d'information sur la façon de se jumeler. Ce guide a été élaboré à la suite de rencontres et discussions avec des gens qui ont déjà fait l'expérience d'un jumelage et en tentant de rendre compte des expériences qu'ils ont décrites et de leur expertise. Comme tout premier effort, ce guide n'est pas exhaustif. La CISD souhaite recevoir les commentaires de ses lecteurs. S.V.P. écrivez-nous vos expériences de jumelage et les leçons que vous avez apprises. Faites-nous part de vos commentaires sur ce guide. Nous espérons avoir l'occasion d'intégrer vos commentaires dans des éditions ultérieures. Prière de lire la section *Invitation à exprimer vos commentaires*, qui suit le chapitre 4.

Comment ce guide est structuré

Le guide se divise en quatre chapitres que nous décrivons ici brièvement.

Chapitre 1 – Introduction au jumelage

Ce chapitre définit le jumelage, dans le continuum des interactions entre organismes. Il explique les avantages du jumelage, décrit ses formes possibles et donne des exemples de projets passés ou en cours.

Chapitre 2 : Leçons à retenir des jumelages actuels

Ce chapitre aborde les préalables d'un jumelage – i.e. les conditions qui devraient être présentes avant qu'un organisme amorce un projet de cette nature. On y décrit les caractéristiques d'un jumelage réussi, les avantages du jumelage bidirectionnel (qui profite donc aux deux organismes jumelés) et certains défis des projets de jumelage.

Chapitre 3 : Créer un pont entre les différences culturelles

Dans ce chapitre, on décrit des phénomènes culturels qui peuvent se manifester dans un projet de jumelage international, y compris les questions de compréhension et de communications interculturelles, la dynamique Nord-Sud et les questions de langue.

Chapitre 4 : Comment concrétiser un jumelage – un guide par étapes

Le dernier chapitre explique comment votre organisme pourrait participer à un projet de jumelage. Nous avons adopté une démarche par étapes, pour les deux premières parties du chapitre : la phase exploratoire et celle de la planification; puis nous enchaînons avec des renseignements qui peuvent être utiles à votre organisme dans la mise sur pied et l'évaluation d'un projet de jumelage.

La section qui suit le chapitre 4 vous invite à nous faire part de vos commentaires.

Enfin, plusieurs annexes contiennent de l'information supplémentaire – une liste des publications citées, une liste de ressources sur les questions interculturelles, les coordonnées des partenaires de projets de jumelage, de l'information sur deux programmes d'aide au jumelage, de même qu'un exemple d'entente de partenariat développée dans un cas de jumelage.

Terminologique

Nous emploierons les termes « Nord » et « Sud » pour désigner, respectivement, les pays à revenu élevé (dits « industrialisés ») et les pays pauvres en ressources (dits « en développement »).

Le mot « partenaire » est utilisé dans ce guide pour désigner l'un ou l'autre de deux organismes qui ont une relation de jumelage.

Il existe plusieurs types de jumelage. Nous les décrivons à la section 1.3 – *Formes de jumelage*.

Le genre masculin est utilisé pour désigner autant des femmes que des hommes, dans le seul but d'alléger le texte et sans intention discriminatoire.

CHAPITRE 1

Introduction au jumelage

Le concept de jumelage n'est pas nouveau. Il existe depuis plusieurs générations. La plupart des lecteurs connaissent l'exemple de jumelage de villes. Cependant, dans le mouvement de lutte contre le VIH/sida, c'est un phénomène relativement nouveau. Ce chapitre présente une introduction au jumelage :

- une explication de ce qu'est le jumelage;
- un aperçu des avantages qu'il offre;
- une description de diverses formes de jumelage; et
- quelques exemples de jumelage.

1.1

Qu'est-ce que le jumelage?

Les organismes qui travaillent dans le domaine du VIH/sida interagissent entre eux à plusieurs niveaux. Voici quelques exemples de cette interaction :

- un organisme réfère des clients à un autre organisme;
- des organismes font partie d'une coalition ou d'un réseau officiel ou informel;
- des personnes d'un organisme discutent avec des gens d'autres organismes à l'occasion de conférences nationales, régionales et internationales;
- un organisme en contacte un autre pour recevoir de l'information sur un sujet particulier ou pour recevoir un document;
- un organisme qui s'occupe de tutorat partage ses connaissances ou compétences avec un organisme de plus petite taille ou qui vient d'être mis sur pied;
- deux organismes (ou plus) travaillent ensemble à un projet; ou
- des organismes s'échangent des stages d'employés, pour améliorer leurs connaissances ou compétences.

Maillage vs jumelage

Certains peuvent considérer à première vue que le jumelage est la même chose que le maillage. Cette dernière notion peut parfois concerner quelque chose de complètement différent, comme lorsque des organismes sont maillés en étant membres d'un réseau ou d'une coalition.

Ces interactions peuvent être officielles ou informelles. Elles peuvent être ponctuelles ou se poursuivre pendant une longue période. Elles sont vitales à la réussite du travail des organismes du domaine du VIH/sida car elles permettent d'échanger des renseignements essentiels et elles créent des situations de collaboration.

Le jumelage occupe une place particulière dans ce continuum d'interaction. Il n'existe pas de définition unique de la notion de jumelage. On se sert du mot de plusieurs manières et il évoque des choses différentes, selon les individus. Pour ce guide, nous avons élaboré la définition fonctionnelle qui suit :

LE JUMELAGE EST UNE COLLABORATION OFFICIELLE ET SUBSTANTIELLE ENTRE DEUX ORGANISMES.

« **Officielle** » indique l'existence d'une entente ou d'un contrat, soit verbal, soit écrit.

« **Substantielle** » signifie que l'interaction est importante et qu'elle dure au moins un certain temps (ce n'est pas un échange ponctuel, comme un appel téléphonique pour demander un renseignement).

« **Collaboration** » signifie que les deux organismes travaillent ensemble à un projet précis ou pour s'échanger de l'information ou des compétences.

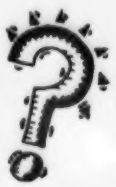
Idéalement, le jumelage devrait être bidirectionnel : les deux organismes devraient bénéficier de cette collaboration et apprendre l'un de l'autre. (Pour une discussion plus élaborée à ce sujet, voir la section 2.3 – *Avantages du jumelage bidirectionnel*).

Cependant, certaines relations qui peuvent sembler unidirectionnelles, comme une relation de tutorat, cadrent quand même dans la définition énoncée plus haut. Dans le tutorat, habituellement, un organisme établi assiste un plus nouveau. Même si une relation de tutorat peut sembler bénéfique surtout pour l'organisme plus jeune, l'organisme plus mature tire une satisfaction à donner de l'aide à l'autre mais il peut lui aussi en tirer profit. Par exemple, la relation de tutorat peut permettre à l'organisme mature d'entrer en contact plus étroit avec la culture d'une population de son propre pays et à laquelle il offre aussi des services (p. ex. une population d'immigrants). Ou le partenaire mature pourra constater qu'il apprend des choses du partenaire plus jeune, comme l'ont constaté quelques organismes des États-Unis dans un projet de jumelage avec des organismes des Caraïbes. (On discute davantage de cet aspect à la section 2.3 – *Avantages du jumelage bidirectionnel*; ce projet est décrit à la section 1.4 – *Exemples de jumelage*.)

Dans ce guide, nous prenons pour acquis que les deux partenaires d'un projet de jumelage sont de deux pays différents. Cela ne veut pas dire que le jumelage ne peut pas avoir lieu entre deux organismes d'un même pays; le contenu de ce guide peut s'appliquer à ce cas aussi.

De plus, nous considérons dans ce guide que des projets de jumelage impliquent un échange temporaire de personnel, entre les deux partenaires, et que les organismes devront donc assumer des coûts supplémentaires pour payer le temps et le déplacement d'employés. (Il peut y avoir d'autres coûts, comme ceux d'appels interurbains, d'un espace de bureau, d'équipement informatique et d'autres fournitures.) Il peut être techniquement possible de concevoir un projet de jumelage sans coûts supplémentaires, mais cela serait difficile à réaliser et n'apporterait probablement pas les résultats désirés.

Un projet de jumelage doit-il être limité à deux organismes?



Par définition, les mots « jumeaux » et « jumelage » réfèrent précisément à deux personnes ou objets. En pratique dans le contexte du jumelage d'organismes, toutefois, on peut rencontrer entre trois organismes (ou plus) une collaboration officielle qui correspond à la définition de jumelage utilisée dans ce guide. Comme cela est inhabituel, le texte de ce guide est écrit d'après l'hypothèse que seulement deux organismes sont impliqués.

Ajoutons que même dans des projets de jumelage à deux, il arrive qu'un troisième partenaire joue un rôle, p. ex. en aidant au rapprochement des deux autres ou en finançant leur projet.

1.2

Avantages du jumelage

Pour quelles raisons deux organismes devraient-ils envisager un jumelage? Parmi les avantages que peut présenter le jumelage, notons les suivants :

Coup d'œil :

Avantages

- Accroissement de capacité
- Identification de meilleures pratiques
- Amélioration de l'efficacité d'un programme
- Ouverture des horizons
- Développement d'une relation
- Réseautage
- Solidarité
- Création d'un mouvement mondial

- **ACCROISSEMENT DE CAPACITÉ.** Le jumelage peut aider à renforcer les partenaires grâce à un échange de compétences ou de connaissances. Ceci, en retour, peut conduire à une meilleure analyse des politiques et à de meilleurs services.

- **IDENTIFICATION DE MEILLEURES PRATIQUES.** Le jumelage présente des occasions d'identifier des politiques, des techniques et des interventions qui ont bien fonctionné, puis à les faire connaître à d'autres. De cette manière, les organismes n'ont pas besoin de réinventer la roue.

- **AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES.** Lorsque le jumelage concerne la collaboration à une initiative précise, il permet habituellement de renforcer les programmes et de les rendre plus efficaces.

- **OUVERTURE DES HORIZONS.** Le jumelage peut nous aider à être moins isolés sur notre île et à regarder plus loin, à abolir des barrières, à comprendre d'autres cultures et à mieux apprendre comment l'épidémie affecte d'autres régions du monde.

- **DÉVELOPPEMENT D'UNE RELATION.** Le jumelage peut aider à bâtir des relations plus solides entre les organismes du domaine du VIH/sida. Ces relations sont importantes lorsqu'un organisme a le besoin et la possibilité d'avoir recours à l'organisme partenaire pour demander de l'aide; ou lorsqu'il se présente d'autres occasions de collaboration sur un sujet précis.

- **RÉSEAUTAGE.** Le jumelage peut contribuer à un plus vaste réseautage, par l'effet boule de neige : chaque organisme jumelé est exposé aux réseaux de contacts (surtout locaux) de l'autre.

- **SOLIDARITÉ.** Le jumelage aide à développer un sentiment d'appartenance à une plus grande communauté, à une famille mondiale. De plus, les organismes en jumelage sont souvent inspirés par le travail de leur partenaire. En retour, cela peut habiliter les individus à défendre leurs droits et à faire valoir la nécessité de services appropriés pour les communautés affectées par le VIH/sida.

- **CRÉATION D'UN MOUVEMENT GLOBAL.** Le jumelage d'ONG peut jouer un grand rôle dans la création d'un mouvement global fructueux, inclusif et sensible à la diversité culturelle, dans la lutte contre le VIH/sida. Ceci est important non seulement parce que le VIH/sida est un phénomène mondial, mais aussi parce que la mondialisation influence de plus en plus l'élaboration des politiques sur le VIH/sida, le financement et le développement de programmes.

1.3

Formes de jumelage

Le jumelage peut revêtir diverses formes. Les activités d'un projet de jumelage correspondent généralement à quatre grandes catégories : l'échange de formation, l'échange d'information, l'échange technique et la collaboration à une ou des initiatives spécifiques. Nous décrivons ici chacune de ces catégories. Notons qu'un projet de jumelage prend souvent plusieurs formes.

Coup d'œil :
Les formes de jumelage

- Échange de formation
  - Stage
  - Formation sur place
  - Tournée d'étude
- Échange d'information
- Échange technique
- Collaboration à des initiatives spécifiques

- **ÉCHANGE DE FORMATION.** Une ou plusieurs personnes d'un organisme visitent l'organisme partenaire, pendant un certain temps, pour tirer ou transmettre de l'information et des compétences. Les échanges de formation peuvent consister en un stage, une formation sur place ou une visite d'étude.
  - Un **stage** offre à des individus l'occasion de travailler auprès d'un autre organisme pour tirer une expérience pratique ou une exposition aux diverses manières par lesquelles cet organisme structure et réalise son travail. Un stage peut être unidirectionnel (des gens d'un organisme visitent l'autre) ou bidirectionnel (les deux organismes s'échangent du personnel, soit en même temps, soit à tour de rôle). La formation peut faire partie du programme régulier de formation de l'organisme hôte ou elle peut être conçue spécialement en fonction des besoins des gens qui sont en visite. Le stage peut être de courte durée (2 ou 3 semaines, par exemple) ou de longue durée (6 mois, par exemple). Dans certains stages, les stagiaires combleront temporairement des postes au sein de l'organisme hôte.
  - Une **formation sur place** a lieu lorsqu'une personne d'un organisme expérimenté dans un domaine spécifique du travail sur le VIH/sida est invitée à aller donner de la formation à des personnes de l'organisme partenaire – employés, membres du conseil d'administration ou bénévoles.
  - En **tournée d'étude**, la ou les personnes en visite rencontrent plusieurs organismes du domaine du VIH/sida dans une région (y compris l'organisme partenaire) afin de donner ou de recevoir une formation.

- **ÉCHANGE D'INFORMATION.** Cette forme ressemble au stage parce que des gens d'un organisme visitent l'organisme partenaire; cependant, les visites concernent l'échange de renseignements et ne comportent pas de formation proprement dite. Comme dans le cas de l'échange de formation, l'échange d'information peut être unidirectionnel ou bidirectionnel.

- **ÉCHANGE TECHNIQUE.** Dans le cadre d'un échange technique, des gens d'un organisme visitent l'organisme partenaire pour aider à mettre en œuvre un programme ou une activité en particulier. Les personnes en visite peuvent combler temporairement certains postes au sein de l'organisme hôte (comme dans un stage).

- **COLLABORATION À DES INITIATIVES SPÉCIFIQUES.** Les organismes partenaires conviennent de travailler ensemble pour mettre sur pied un certain programme ou pour s'occuper d'un problème qu'ils ont en commun.

Les projets de jumelage sont parfois organisés en fonction d'affinités – p. ex., langage, culture, populations cibles, méthodes d'intervention, problèmes communs. De plus, des ententes de jumelage peuvent faire partie d'un partenariat officiel (voir le partenariat du AIDS Law Project avec le Réseau juridique canadien VIH/sida, à la section 1.4 – *Exemples de jumelage*).

Toutes sortes d'activités

Il n'y a pas de limite aux types d'activités possibles, pour un projet de jumelage. Dans le cadre de collaboration à des initiatives précises, le type d'activités dépendra évidemment de l'initiative en question. Pour la formation ou l'échange technique ou informatif, les types d'activités pourraient notamment être :

- l'aide au développement de stratégies de soins et de prévention;
- l'aide au développement de projets juridiques, éthiques ou de droits de la personne;
- l'aide au développement ou la consolidation de réseaux officiels;
- l'aide au développement de matériel d'éducation;
- l'aide au développement de politiques et à la promotion des intérêts;
- des ateliers de renforcement des aptitudes de communication;
- des ateliers de renforcement des aptitudes de collecte de fonds;
- des ateliers de renforcement des aptitudes de gestion, comme la planification stratégique, la gestion du changement, la gestion du temps et la gestion de projet;
- des ateliers sur l'exploration de principes et de techniques pour la recherche communautaire;
- des ateliers sur le développement au palier du conseil d'administration; et
- la formation et l'aide technique sur l'utilisation de la recherche pour améliorer la fourniture de soins et de services de prévention, de même que pour évaluer leur efficacité.

Cette liste n'est pas exhaustive.

1.4

Exemples de jumelage

Cette section décrit brièvement des projets de jumelage passés ou en cours. Pour plus de détails sur ces projets, prière de consulter l'annexe III qui contient les coordonnées des partenaires. La recherche effectuée pour le présent guide a permis d'identifier deux organismes qui promeuvent et aident activement les projets de jumelage : l'Institute of International Education et le Conseil européen des organisations de lutte contre le VIH/sida (EuroCASO), qui ont chacun un programme consacré au jumelage. Ces programmes sont décrits à l'annexe IV (avec leurs coordonnées).

Coup d'œil :
Exemples

- AIDS Law Project / Réseau juridique canadien VIH/sida
- Ain O Salish Kendra / Task Force Detainees
- Initiative *Areas of Affinity* [initiative par domaines d'affinité]
- Hemophilia Foundation Victoria / Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services
- Kenya Human Rights Commission / Network of Independent Monitors
- People's Institute for Participatory Action Research / organismes multiples
- Spolecnost AIDS Pomoc / Helseutvalget for homofile
- Pont aérien États-Unis/Venezuela
- Union des municipalités du Québec / Asociación Chilena de Municipalidades
- Women's Centre for Peace and Development – Women's Rights Project (Civil Liberties Organization) / International Federation of Women Lawyers

AIDS Law Project / Réseau juridique canadien VIH/sida

Le AIDS Law Project de l'Afrique du Sud et le Réseau juridique canadien VIH/sida ont signé une entente officielle de partenariat qui demande que les deux organismes travaillent ensemble à améliorer la sensibilisation et la compréhension des impacts juridiques, éthiques et des droits de la personne dans le contexte de la propagation globale du VIH/sida; à promouvoir une communication régulière entre les deux organismes, sur les plans de la gestion et des opérations, de la planification, de la mise en œuvre d'activités, et dans la poursuite des buts et objectifs de chacun; et à réaliser des activités conjointes, notamment de la recherche, des publications, la création et le soutien de réseaux, la participation à des conférences ainsi que d'autres activités d'éducation.

L'entente prévoit que les deux organismes mettent ce partenariat en valeur et l'intègrent dans leur plan de travail. Elle prévoit aussi des contacts entre leurs employés respectifs. Pour minimiser les coûts, le contact aura souvent lieu à l'occasion de rencontres

internationales sur le VIH/sida. Au moment de la rédaction de ce guide, le projet venait de s'amorcer. Voir leur entente de partenariat à l'annexe VI.

Il s'agit d'un exemple de collaboration sur des initiatives spécifiques.

« Notre projet de jumelage avec le AIDS Law Project (ALP) nous permet d'entreprendre des activités que nous ne pourrions faire seuls. Par exemple, nous organisons ensemble une rencontre satellite sur les questions juridiques, éthiques et de droits de la personne, à l'occasion de la XIII[e] Conférence internationale sur le sida à Durban (Afrique du Sud) en 2000. Nous prévoyons aussi des co-publications. Nous apprenons beaucoup de l'ALP, leur travail est inspirant. Nous nous sommes engagés à travailler ensemble et à nous aider mutuellement à l'atteinte de nos objectifs, buts et missions ».

– Ralf Jürgens, directeur général, Réseau juridique canadien VIH/sida

Ain O Salish Kendra / Task Force Detainees

Dans le cadre de l'International Human Rights Internship Program [Programme international de stages en droits de la personne], Md Asaduzzman, un activiste associé à l'organisme Ain O Salish Kendra, qui s'occupe d'aide juridique à Dhaka (Bangladesh) et qui s'occupe de cas de détenus politiques, de minorités ethniques et d'enfants prisonniers, a passé deux mois au bureau de la Task Force Detainees (Philippines) pour observer son travail et acquérir d'autres compétences en matière de recherche de faits et de documentation de cas dans le domaine des droits de la personne. Ce projet a été complété.

C'est un exemple d'échange de formation au moyen d'un stage.

Initiative *Areas of Affinity*

Sous les auspices de Family Health International, cinq échanges officiels ont été organisés en 1995, entre des organismes des États-Unis et des Caraïbes qui travaillent auprès de clientèles semblables. Les ONG caribéens venaient d'Haïti et de la République domonicaine. Les jumelages étaient les suivants : Volontariat de développement haïtien (Port-au-Prince) et le CASPAR Alcohol and Drug Education Program (Somerville, Massachussets) qui travaillent tous deux auprès des jeunes; Save the Children (Port-au-Prince) et Iris House (New York) qui œuvrent tous deux auprès des femmes pauvres; Coordinadora de Animación Socio-Cultural (Santo Domingo) et Alianza Dominicana (New York) qui s'occupent tous deux des jeunes; Centro de Orientación e Investigación Integral (Santo Domingo) et Latino Health Institute (Boston) qui organisent des programmes communautaires à grande échelle; et Haitian Center for Social Services (Port-au-Prince) avec le HIV/AIDS Risk Reduction Program de l'Unité de santé publique de Palm Beach County (Belle Glade, Floride) qui s'occupent de jeunes.

L'initiative comportait quatre volets : (1) un atelier pour tous les ONG participants où, en séances de petits groupes sur les programmes de prévention, les partenaires ont fait connaissance et identifié plusieurs problèmes communs; (2) la participation à une conférence sur la prévention du VIH à

Washington (D.C., États-Unis), qui a donné du temps aux partenaires pour interagir et mieux se connaître; (3) des visites des ONG caribéens à leurs partenaires des É.-U.; et (4) des visites des ONG des É.-U. à leurs partenaires caribéens. Pendant ces visites, les partenaires étaient en interaction avec les employés des ONG hôtes ainsi qu'avec leur clientèle.

Ces échanges ont conduit à un partage mutuel d'outils d'intervention préventive et de stratégies novatrices en matière d'intervention. Ils ont aussi fourni des occasions de formation informelle du personnel, pour l'amélioration du travail auprès de clientèles semblables des organismes partenaires. Les partenaires ont identifié un certain nombre de domaines de collaboration continue, notamment les échanges entre employés ou pairs éducateurs, le partage soutenu de documentation et la création de programmes de pontage pour rapprocher des familles dont des membres sont affectés par le VIH/sida mais séparés par l'immigration, ou pour assurer une continuité dans les programmes de prévention à l'intention des travailleurs migrants, entre leur lieu de résidence et les bases de travail aux États-Unis. Le projet a été complété.

Il s'agit d'un exemple de projet qui comprenait des échanges de formation et des échanges d'information.

Hemophilia Foundation Victoria / Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services

L'Hemophilia Foundation Victoria (HFV), en Australie, et l'Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services (HAPLOS) ont officialisé un jumelage à l'occasion d'une visite de deux délégués de HFV au Philippines, en 1999. Les deux organismes ont convenu d'un ensemble de priorités de travail et du développement d'un plan triennal d'action commune. Au moment d'écrire ce guide, le plan d'action allait être officiellement adopté. Les organismes prévoient échanger de l'information sur l'administration et les programmes. HFV compte aider HAPLOS à développer ses communications par courrier électronique, à établir un bureau, à explorer des sources possibles de financement, à développer du matériel d'information et à organiser une conférence.

C'est un exemple de projet qui comprend des échanges de formation et des échanges techniques.

Kenya Human Rights Commission / Network of Independent Monitors

En avril 1999, la Commission des droits de la personne du Kenya (CDPK) a envoyé deux personnes travailler un mois en Afrique du Sud, avec le Network of Independent Monitors (NIM) sur des questions d'élections, de violence et d'éducation des électeurs. Bridget Moraa, de la CDPK, et Githuku Ndungi, membre de l'organisme kenyan Release Political Prisoners [Libérez les prisonniers politiques], ont observé l'élection nationale sud-africaine et partagé de l'information avec le personnel de NIM sur leurs ateliers d'information des électeurs au Kenya. Ils ont aussi apporté de l'information sur leur manière d'intégrer les questions de rapports de sexes dans l'éducation aux électeurs et sur l'utilisation du théâtre

comme moyen de formation du public en matière de droits de la personne. Deux personnes de NIM allaient se rendre au Kenya à la fin de 1999.

Cet échange fait partie de l'Informal Repression Project [projet sur la répression informelle], amorcé par Article 19, un organisme qui lutte contre la censure et qui travaille à protéger et promouvoir la liberté d'expression. Le but du projet est de surveiller et de documenter des exemples de répression informelle, en Afrique. La répression informelle est une stratégie utilisée par certains gouvernements africains pour faire taire ou désunir des groupes opposés à leurs politiques. Trois organismes participent au projet : la CDPK, NIM et la Civil Liberties Organisation du Nigeria. Un des buts du projet est la publication d'un manuel de formation qu'ont écrit ensemble des représentants des trois organismes.

« Pendant ma visite en Afrique du Sud, j'ai été marquée par l'engagement passionné des gens du Network of Independent Monitors et par l'immense somme de dur travail qu'ils font avec aussi peu de supervision. »

- Bridget Moraa, Kenya Human Rights Commission

Article 19 explique que, lorsque cela est possible, il préfère déléguer deux personnes du même pays, car les gens sont souvent plus productifs en paire et parce que cette méthode diminue pour l'organisme hôte les tâches de s'occuper des visiteurs en dehors des heures de travail.

C'est un exemple d'échange d'information.

People's Institute for Participatory Action Research / organismes multiples

Dans le cadre de l'International Human Rights Internship Program, Minati Padhi et Sanjukta Satapathy, deux employées du People's Institute for Participatory Action Research [Institut populaire pour la recherche en action intégrative], organisme qui travaille à améliorer la situation des femmes et des enfants, en Inde, ont visité des organismes voués aux droits de la femme en Thaïlande et aux Philippines. Leurs visites, échelonnées sur deux semaines dans chaque pays, visaient à leur permettre d'en apprendre davantage sur le travail publicitaire et médiatique, le déploiement de campagnes, la mobilisation de soutien juridique et les techniques de compte-rendu à l'intention de publics locaux et internationaux. Le projet a été complété.

C'est un exemple d'échange d'information faisant appel à une tournée d'étude.

Spolecnost AIDS Pomoc / Helseutvalget for homofile

Dans le cadre du programme de jumelage du Conseil européen des organisations de lutte contre le VIH/sida (EuroCASO), les organismes Spolecnost AIDS Pomoc (SAP), de Pologne, et Helseuyvalget for homofile (Comité norvégien pour la santé des gais – CNSG) se sont visités. Rolf Tore Thomassen, du CNSG, et Zdenek Kurka, de SAP, ont passé chacun une semaine en visite auprès de leur organisme partenaire pour se familiariser avec ses activités en prévention et en soins.

Les deux organismes ont aussi fait un échange de matériel (affiches, dépliants, T-shirts, etc.). Le projet a été complété.

Pont aérien États-Unis/Venezuela

United Against AIDS International (UAAI), à New York, et Acción Ciudadana Contra el Sida (ACCSI), établi à Cararas (Venenuela), mènent un projet de jumelage dont le point principal consiste en une voie pour le transport et la distribution de surplus de médicaments anti-VIH/sida et d'autres éléments médicaux, des États-Unis vers le Venezuela. Quelque 2 000 personnes vivant avec le VIH/sida au Venezuela ont ainsi obtenu l'accès à des médicaments contre le VIH/sida qui leur sauvent la vie. UAAI a aussi apporté de l'aide dans le développement d'un dépliant d'information et dans la collecte de fonds afin d'aider à soutenir des projets au Venezuela. Au moment de la rédaction de ce guide, le projet était encore en marche.

C'est un exemple de collaboration à une initiative spécifique.

« Pour nous, le plus grand bienfait de travailler avec Acción Ciudadana Contra el Sida est de voir à quel point l'aide que nous donnons améliore rapidement des situations – de voir que des gens vainquent des infections opportunistes qui les auraient tués s'ils n'avaient pas eu accès aux médicaments que nous avons envoyés; de voir des médecins et des infirmiers qui ont enfin les gants de latex et les masques dont ils ont besoin; de voir que des gens sont éduqués grâce à des séminaires, des dépliants, etc. Nous avons tiré plusieurs leçons de ce travail. »

- Hugh Ward, directeur général, United Against AIDS International

Union des municipalités du Québec / Asociación Chilena de Municipalidades

Sous les auspices de la Fédération canadienne des municipalités, l'Union des municipalités du Québec (UMQ), au Canada, et l'Asociación Chilena de Municipalidades (AChM), au Chili, ont collaboré au développement d'un programme d'initiation aux principes modernes de gestion. Le programme abordait des sujets comme l'analyse organisationnelle, la gestion des ressources humaines et financières, l'évaluation des services et le partage d'information. Le programme de formation s'est tenu au Québec, pour une vingtaine d'employés de municipalités du Chili. La collaboration entre l'UMQ et l'AChM a

conduit au développement d'autres projets de jumelage entre certaines municipalités québécoises et chiliennes. Au moment d'écrire ce guide, le projet UMQ / AChM se poursuivait.

Women's Centre for Peace and Development – Women's Rights Project (Civil Liberties Organization) / International Federation of Women Lawyers

Dans le cadre de l'International Human Rights Internship Program, Theresa Akumadu, présidente du comité exécutif du Women's Center for Peace and Development, au Nigeria, et directrice du Women's Rights Project que mène la Civil Liberties Organisation de ce même pays, a passé deux mois au Kenya à titre de formatrice auprès de l'International Federation of Women Lawyers. Le but de sa visite était de rehausser la capacité de la Fédération de mener des enquêtes sur des violations des droits de femmes et d'appliquer les normes internationales en matière de droits de la personne dans le cadre de la surveillance et de l'évaluation de la reddition de comptes par les intervenants gouvernementaux et privés, dans de telles violations. Le projet a été complété.

C'est un exemple d'échange de formation comportant de la formation sur place.

CHAPITRE 2

Leçons à retenir des jumelages actuels

Introduction

On peut apprendre bien des choses en examinant les projets de jumelage passés et actuels. Ce chapitre contient :

- une discussion sur les conditions qui devraient être présentes avant qu'un organisme décide de s'impliquer dans un jumelage;
- une analyse des caractéristiques d'un jumelage réussi;
- de l'information sur les avantages du jumelage bidirectionnel; et
- une description de certains défis que rencontrent des organismes dans la préparation d'un projet de jumelage.

2.1

Conditions souhaitables avant l'amorce d'un jumelage

Comment savoir si votre organisme est prêt pour un projet de jumelage? La liste suivante contient des préalables – des conditions qui devraient être présentes avant que l'on songe à un jumelage.

Coup d'œil :
Les conditions

- Vision / but
- Engagement
- Temps
- Capacité
- Culture accueillante
- Financement

- **VISION / BUT.** Votre organisme doit avoir une idée claire des raisons pour lesquelles il s'implique dans un projet de jumelage – i.e. ce qu'il croit pouvoir y apporter et en retirer. Par exemple, il est possible que vous vous attendiez à ce qu'un jumelage vous expose à de nouvelles idées concernant les soins ou les interventions préventives, et que vous souhaitiez partager avec d'autres votre expérience dans ces domaines. On ne pourrait trop insister sur l'importance d'avoir au moins un but clair avant de s'engager dans un jumelage. L'importance accordée à ce but aura une grande influence sur l'engagement, les ressources, le temps et les fonds qui seront consacrés au projet de jumelage (et sur leur ampleur).

- **ENGAGEMENT.** Il doit y avoir au sein de votre organisme un fort désir d'entreprendre un tel projet. Il faut être disposé à apprendre et à partager. L'appui au jumelage est nécessaire à tous les paliers : conseil d'administration, personnel et bénévoles. Idéalement, la notion de « partage d'expérience » est au cœur de votre énoncé de mission.

- **TEMPS.** Votre organisme doit être préparé à consacrer le temps nécessaire au bon fonctionnement du jumelage. C'est beaucoup de travail. Il n'y a pas de méthode rapide et facile pour le faire fonctionner.

- **CAPACITÉ.** Votre organisme doit avoir la capacité d'entreprendre un tel projet. Si vous êtes déjà surchargés en ce moment, il est nécessaire que vous déterminiez comment vous assumeriez le travail supplémentaire d'un projet de jumelage.

- **CULTURE ACCUEILLANTE.** La culture de votre organisme doit en être une d'ouverture aux gens de l'extérieur.

- **FINANCEMENT.** Le jumelage apportera des dépenses supplémentaires à votre organisme, en particulier pour les déplacements. Pour assumer ces coûts, il faudra soit trouver de l'argent dans les budgets existants, soit identifier une source externe de financement.

Il peut être utile de procéder à une évaluation formelle de la capacité de votre organisme avant d'amorcer un jumelage.

2.2

Caractéristiques d'un jumelage réussi

L'expérience et les projets de jumelage en cours ont permis d'identifier les caractéristiques suivantes d'un jumelage fructueux.

Coup d'œil :

Les caractéristiques

- Gains mutuels
- Compatibilité
- Maturité
- Attentes réalistes
- Fondé sur des besoins
- Point de mire clair et étroit
- Financement
- Leadership
- Bonne planification
- Surveillance et évaluation
- Flexibilité
- Bonne communication
- Souplesse culturelle

- **GAINS MUTUELS.** Pour qu'un jumelage fonctionne, il est important qu'il apporte des avantages aux deux organismes. Autrement dit, ce doit être une situation de gain mutuel.

- **COMPATIBILITÉ.** Vos chances de succès sont beaucoup plus grandes s'il y a un bon degré de compatibilité entre les deux organismes.

  - Il devrait y avoir des ressemblances entre les partenaires, sur le plan de l'expérience, des préoccupations, des domaines d'intérêt, des approches et des activités.

  - Chaque organisme devrait comprendre et respecter les normes et valeurs culturelles de l'autre ainsi que ses limites et ses attentes.

Idéalement, les deux partenaires sont d'un même degré de maturité.

- **MATURITÉ.** Le jumelage fonctionne mieux si les partenaires en sont à un degré de maturité organisationnelle qui leur permet de composer avec un projet de jumelage. La réussite du jumelage exigera un temps considérable de la part du personnel, de même qu'une certaine infrastructure.

- **ATTENTES RÉALISTES.** Il est important d'avoir le contrôle sur vos attentes. Les activités greffées au projet de jumelage devraient être possibles compte tenu des ressources disponibles et de l'échéancier.

- **FONDÉ SUR DES BESOINS.** Il devrait y avoir une certaine similarité entre les besoins et les capacités des deux partenaires, mais le projet devrait être axé en premier lieu sur les besoins de chacun.

Autrement dit, il est important d'identifier les besoins et de trouver des manières de les combler, plutôt que d'identifier un ensemble de compétences et de chercher ensuite un destinataire.

- **POINT DE MIRE CLAIR ET ÉTROIT.** Dans toute situation d'apprentissage, le point de mire devrait être le plus étroit possible. Il devrait aussi être clair et net : cela montre que l'organisme se connaît bien et est conscient de ses besoins et capacités.

- **FINANCEMENT.** Des fonds suffisants doivent être disponibles ou confirmés aux premières phases du processus.

- **LEADERSHIP.** Les projets de jumelage fonctionnent mieux lorsqu'on identifie au sein de chaque organisme les personnes qui en ont la charge première. Souvent, les meilleurs projets sont ceux initiés par des individus dévoués au sein d'organismes qui se connaissent déjà.

- **BONNE PLANIFICATION.** Une bonne planification dès le départ est essentielle. Par exemple :
  - On doit investir une somme importante de temps, au départ, pour déterminer ce que chaque organisme peut apprendre de l'autre. Cela nécessite beaucoup de recherche, une bonne planification préliminaire et une bonne communication entre les organismes.
  - Chaque organisme doit procéder à une évaluation de ses besoins et capacités.
  - On doit prévoir assez de temps pour que la relation puisse mûrir, entre les partenaires.
  - Les buts et objectifs doivent être clairement définis et un plan de travail doit être mis au point. C'est un moyen d'assurer que les organismes prennent leur rôle au sérieux et aient bien réfléchi à leurs besoins et capacités respectifs.

Évaluation des besoins et de la capacité

Voir l'étape #2, à la section 4.1 – *Phase d'exploration*, pour une description de ce qu'implique une évaluation des besoins et de la capacité.

- **SURVEILLANCE ET ÉVALUATION.** Le choix d'objectifs dès la démarche de planification contribuera à assurer que le projet est axé sur des résultats. Toutefois, il est important de déterminer des indicateurs de réussite, de surveiller le projet de manière continue et d'évaluer le projet à la fin ou à intervalles réguliers.

- **FLEXIBILITÉ.** Les deux organismes doivent être disposés à faire des ajustements en cours de route. Une approche flexible et graduelle, en matière de planification et de mise en œuvre, est préférable à un plan stratégique tout établi à l'avance – surtout si c'est votre premier jumelage.

- **BONNE COMMUNICATION.** Une bonne communication entre les deux organismes est cruciale pour que le jumelage fonctionne. Des problèmes de communication peuvent se manifester pendant la phase de planification (p. ex. communiquer clairement les besoins et la capacité) ou celle de la mise en œuvre (p. ex. aborder les problèmes d'une manière constructive).

- **SOUPLESSE CULTURELLE.** Il est important d'assurer que toute activité de formation ou d'information qui fait partie du projet de jumelage soit adaptée aux réalités culturelles de l'individu ou de l'organisme auquel elle est destinée. La section 3.1 – *Compréhension et communications interculturelles* aborde ce sujet.

Communication

Voici quelques conseils pour une bonne communication entre organismes partenaires :

- Établissez un système de communication dès le début du partenariat et identifiez les responsabilités de chaque organisme, à ce chapitre.
- Examinez régulièrement le système de communication et soyez préparé à y apporter des changements.
- Tenez compte du fait que les deux organismes peuvent avoir des styles de communication différents.
- Reconnaissez qu'il y aura des problèmes de communication et qu'on devra en discuter.
- Ne comptez pas trop sur l'écrit – apprenez à vous connaître mutuellement.

- Adapté de *Collaboration : What Makes It Work*, de Paul W. Mattessich et Barbara R. Monsey (voir l'annexe I pour plus de renseignements sur cet ouvrage).

2.3

Avantages du jumelage bidirectionnel

Les ONG impliqués dans des échanges de formation ou techniques, et dans d'autres formes de jumelage, rapportent que les projets de jumelage qui fonctionnent le mieux sont ceux qui agissent dans les deux sens, entre les partenaires. Un jumelage bidirectionnel contribue à habiliter les deux partenaires. Si l'apprentissage se fait d'un seul des deux côtés, ou presque, le jumelage n'est pas bien équilibré. Certains jumelages Nord-Sud, si l'organisme du Nord se considère comme « l'expert », sont particulièrement susceptibles d'être ainsi déséquilibrés.

Les témoignages suivants illustrent le bien-fondé d'un jumelage bidirectionnel :

- Dans le projet d'une conférence organisée par des organismes des États-Unis et de l'Afrique du Sud, les organisateurs ont constaté que, parce que les participants américains ne se considéraient pas comme des experts et participaient pour apprendre, les Sud-africains étaient plus disposés à l'échange.

- L'International Human Rights Internship Program (IHRIP) a constaté que lorsque des stagiaires sont assignés à un organisme hôte dans le but d'apprendre, ils sont quand même capables de lui apporter des perspectives et des observations nouvelles. Par exemple, lorsque les stagiaires sont impliqués dans une discussion sur un problème organisationnel ou une question de politique, ils sont souvent capables d'offrir un point de vue sur la manière par laquelle leur organisme réagirait à une situation semblable. Notons que l'IHRIP a comme pratique d'envoyer en stage des activistes expérimentés.

- Dans un projet impliquant des organismes des États-Unis et des Caraïbes, il y avait au début un sentiment que les organismes des É.-U. n'avaient pas grand chose à apprendre de leurs contreparties caribéennes, que ce serait les premiers qui enseigneraient aux seconds. Mais les organismes des É.-U. ont constaté que les Caribéens avaient des techniques novatrices et avancées, pour l'éducation en prévention du VIH, des méthodes qui n'avaient jamais été utilisées pour cibler des populations aux É.-U.

- La Fédération canadienne des municipalités (FCM) a mis sur pied un programme qui relie des municipalités du Canada avec des gouvernements locaux sud-américains. Bien que les municipalités canadiennes aient une expérience démontrée dans plusieurs domaines de la gestion municipale et de la gouvernance, le programme de la FCM n'envoie pas les Canadiens en tant qu'« experts » qui iraient dire à leurs partenaires quoi faire. La FCM incite plutôt les partenaires à échanger leurs histoires de réussites, à tenter d'apprendre les uns des autres et à coopérer au développement de solutions concrètes et adaptables aux problèmes des municipalités.

- Même lorsqu'une seule des deux parties voyage – p. ex., lorsqu'un organisme envoie quelqu'un pour diriger une formation dans un autre organisme – l'apprentissage peut être bidirectionnel. En plus de transmettre de l'information à l'organisme hôte, le formateur peut lui-même apprendre et ramener chez lui de l'information sur les approches et les stratégies de l'organisme hôte.

2.4

Défis

Le cheminement de votre organisme dans la conception et la mise en œuvre d'un projet de jumelage fructueux peut croiser plusieurs embûches. La liste suivante énumère les obstacles les plus communs mentionnés par les organismes en jumelage, de même que des suggestions pour les surmonter.

Coup d'œil :
Les défis

- Trouver le bon partenaire
- Viabilité
- Lacunes dans l'infrastructure
- Priorités plus urgentes
- Manque de souplesse
- Fluctuation des devises monétaires et inflation
- Résolution de conflit
- Choc culturel

- **TROUVER LE BON PARTENAIRE.** Pour certains organismes, le plus difficile sera de trouver le bon partenaire. Des conseils sur la recherche de partenaire sont présentés dans la section 4.1 – *Phase d'exploration*.

- **VIABILITÉ.** Il est possible que vous commenciez un projet de jumelage mais que vous découvriez ensuite qu'il est difficile de le poursuivre. Souvent, cela est dû à un manque de financement. Idéalement, on devrait s'assurer dès le départ d'avoir du financement pour toute la durée du projet. Si cela n'est pas possible, et si vous amorcez le projet quand même, vous devriez commencer à chercher des fonds bien avant que le budget initial soit écoulé.

- **LACUNES DANS L'INFRASTRUCTURE.** La plupart des organismes du domaine du VIH/sida n'ont pas de structure préétablie pour accueillir des personnes en stage. Autrement dit, ils n'ont pas défini d'approche pour former des intervenants d'autres organismes. S'il s'agit de la première expérience de votre organisme en matière de jumelage, il vous faudra consacrer un temps considérable à planifier comment la formation se déroulera.

- **PRIORITÉS PLUS URGENTES.** Il peut arriver qu'un organisme s'implique dans un projet de jumelage et veuille continuer d'y participer, mais qu'il se rende compte qu'il doit consacrer toutes ses énergies à la survie de ses programmes réguliers. Dans une telle situation, le meilleur choix est peut-être de mettre un terme à la relation de jumelage ou de la suspendre temporairement. (Si les deux organismes signent une entente officielle de jumelage, une clause de retrait en cas de changement radical de circonstances pourrait être envisagée.)

- **MANQUE DE SOUPLESSE.** L'entente ou le contrat initial peut devenir source d'incompréhension ou de désaccord, puisqu'il est habituellement difficile de prévoir tous les problèmes éventuels. Ceci met en relief l'importance de demeurer flexible et d'être prêt à modifier l'entente initiale et le plan de travail du projet, en cours de route.

- **FLUCTUATION DES DEVISES MONÉTAIRES ET INFLATION.** Il peut devenir nécessaire que les organismes impliqués dans des projets de jumelage soient sensibles aux effets des fluctuations monétaires internationales, en particulier lorsqu'un organisme en finance un autre. Au cours des récentes années, certains pays du Sud ont été aux prises avec des chutes soudaines et dramatiques de la valeur de leur devise sur le marché international. De plus, plusieurs de ces pays ont vu l'inflation s'accroître considérablement. L'inflation peut diminuer le pouvoir d'achat.

- **RÉSOLUTION DE CONFLIT.** Bien que les projets de jumelage ne se heurtent pas toujours à des conflits, il peut arriver qu'on doive en résoudre. La section 4.5 – *Résoudre un conflit* décrit brièvement ce qui peut constituer un conflit et la manière d'y réagir.

- **CHOC CULTUREL.** Lorsque deux organismes de culture différente entreprennent un projet de jumelage, les différences de culture peuvent constituer un obstacle au succès. Pour des renseignements sur les différences culturelles et sur les moyens d'y réagir, voir le chapitre 3 – *Créer un pont entre les différences culturelles*.

CHAPITRE 3

Créer un pont entre les différences culturelles

Introduction

Si votre organisme envisage un jumelage avec un organisme d'un autre pays, il vous faut être conscient de l'existence potentielle de différences culturelles. Le présent chapitre décrit ces différences possibles et propose des stratégies pour composer avec elles. On y trouve :

- un aperçu de la compréhension et des communications interculturelles;
- une analyse des dynamiques qui affectent les partenariats Nord-Sud;
- une discussion sur les différences de langue; et
- une liste de facteurs qui peuvent influencer votre choix entre le jumelage intra-régional et inter-régional.

3.1

Compréhension et communications interculturelles

Dans un projet de jumelage, on trouve parfois des organismes de cultures différentes. Cette section, préparée spécialement aux fins du présent document par le Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, vise à expliquer les défis interculturels auxquels votre organisme pourra être confronté dans le cadre d'un jumelage et à suggérer des moyens pour les surmonter.

Si vous envisagez un jumelage avec un organisme d'une autre culture, vous devriez faire d'autres recherches. Plusieurs ressources utiles sont disponibles. Certaines sont listées à l'annex II, qui comprend aussi de l'information pour joindre le Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur.

Qu'est-ce que la culture?

Le *Wordsmyth English Dictionary-Thesaurus* définit la culture comme « un ensemble d'éléments tels que la langue, les coutumes, les croyances et l'art, qui caractérisent un groupe particulier d'individus ». La culture décrit des similitudes dans les apparences, les comportements, les pensées et les sentiments.

Nous sommes tous programmés par notre culture

Imaginez que vous serrez la main de quelqu'un que vous n'avez jamais rencontré auparavant. En tendant votre main, pensez-vous à la position dans laquelle elle devrait se trouver, à combien de temps serrer la main de l'autre, à jusqu'à quel point la serrer, à l'établissement d'un contact visuel ou d'un autre contact physique? Habituellement, vous ne pensez pas à toutes ces choses. En fait, la plupart des gens ne sont pas conscients de ce qu'ils font ou disent au cours d'une communication aussi simple. Pourtant, comment réagissez-vous à une poignée de main qui vous est peu familière? Quelle est votre réaction si la poignée de main est trop courte, si la personne vous tient mollement la main ou si le contact visuel dure trop longtemps? Vous tirerez certaines conclusions quant à l'intention de l'autre, selon sa façon de vous serrer la main. Vous aurez peut-être déduit, à partir de votre propre programmation culturelle, que l'autre n'est pas sincère, qu'il cherche un avantage de pouvoir ou qu'il assume une solidarité entre vous deux – et il se peut que vous soyez dans l'erreur. Nous sommes tous programmés à penser et à agir de certaines manières, en fonction de notre culture. Par exemple, pensez brièvement à votre programmation culturelle dans les cas suivants : le fait de traverser la rue ou de parler dans un ascenseur, la structure et la procédure des réunions, la ponctualité, la famille, la santé et le bien-être, ainsi que le rôle de l'État dans la vie privée.

La plupart du temps, les individus d'une culture donnée mènent leurs vies en comprenant leurs comportements respectifs, sans devoir les analyser. Cependant, puisqu'il est impossible que deux cultures soient identiques, la prudence est de rigueur lorsque l'on assume comprendre la signification d'un élément provenant d'une autre culture. Une communication interculturelle est efficace lorsque les personnes de deux cultures différentes sont capables de se comprendre.

Défis interculturels

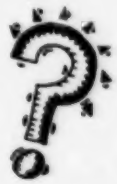
Voici des observations sur certains des plus importants défis interculturels auxquels votre organisme pourra être confronté dans le cadre d'un projet de jumelage.

- **PRISE DE DÉCISION.** La prise de décision est une composante clé du projet de jumelage. Vous devez savoir qu'il est possible que le processus de décision de votre partenaire diffère grandement du vôtre. Il sera peut-être plus ou moins démocratique, inclusif, autocratique, consensuel ou bureaucratique. Vous serez probablement peu familier ou même inconfortable avec ce processus. Cependant, à moins que l'objectif de votre projet de jumelage soit de modifier le processus de prise de décision de votre organisme partenaire, vous devrez plutôt vous assurer que les décisions, peu importe comment elles sont prises, soient cohérentes avec les objectifs du projet.

- **ENGAGEMENT.** Dans certaines cultures, l'engagement implique une forme de démocratie ou de consensus inclusif. Dans d'autres cultures, l'engagement sera plus directif, possiblement autocratique. Ce n'est pas une bonne idée d'assumer qu'une forme d'engagement est supérieure à une autre.

- **RELATION ET CONFIANCE.** La confiance est-elle basée sur des ententes écrites ou repose-t-elle sur la relation entre les parties? Si la confiance se fonde sur la relation, où cette relation commence et se termine-t-elle? Dans certaines cultures, particulièrement en Amérique du Nord, les relations sont spécifiques à une tâche (p. ex. le travail, le sport, la famille) et sont très indépendantes les unes des autres. Dans d'autres cas, une relation

Et les neveux?



Après plusieurs mois de préparation pour un projet de jumelage, la directrice d'un organisme jumelé a reçu une lettre du neveu du directeur de l'autre organisme, lui demandant son aide pour être admis à l'université qu'elle avait fréquentée. Au début, la directrice était choquée et offensée par cette demande; elle considérait que cela dépassait les limites de la relation. Cependant, après avoir discuté de la situation avec des personnes expérimentées en matière de relations entre ces cultures, elle a réalisé qu'aux yeux de l'autre directeur, cette demande ne représentait que le prolongement naturel d'une relation de proximité et de confiance entre partenaires. Elle a écrit une lettre au responsable de l'admission de son université afin de lui présenter le neveu. Elle ne connaissait pas le responsable de l'admission et sa lettre était rédigée de manière à ne pas influencer la décision d'admission. Ce geste a renforcé la relation avec son organisme partenaire.

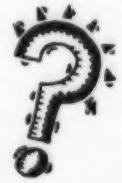
a des implications dans d'autres aspects de la vie d'une personne; on peut lui offrir de l'aide ou solliciter la sienne dans des domaines qui dépassent celui de la tâche spécifique. La compréhension et la clarté des limites de la relation sont essentielles; le projet peut être menacé si l'on ne respecte pas, consciemment ou non, la perception qu'a l'autre personne de la relation.

- **ACCUEIL.** Accueillir... Être accueilli... Être accueillant... Ces expressions regorgent de connotations culturelles. Dans certaines cultures, les gens tendent à mettre l'accent sur l'indépendance de l'individu; lorsqu'ils accueillent quelqu'un, ils offrent à leurs visiteurs l'opportunité de faire et de voir des choses – autant socialement que professionnellement – mais ils n'établissent pas d'itinéraire détaillé des activités. Cette approche d'accueil basée sur le choix est souvent perçue comme étant froide et antipathique, par des personnes d'autres cultures qui ont l'habitude de prendre soin de leurs visiteurs en permanence pendant leur séjour. Ceux qui sont habitués aux choix libres trouvent souvent la deuxième approche étouffante.

- **HÉBERGEMENT.** Si vos activités de jumelage impliquent l'hébergement des visiteurs dans des familles d'accueil, vous devriez offrir du soutien interculturel autant à la personne hébergée qu'au foyer d'accueil. Voici un exemple de l'importance de ce soutien : un visiteur qui a l'habitude selon sa culture de dire « non » trois fois avant de dire « oui », ne mangera pas très souvent s'il est hébergé dans une famille où il est coutume d'interpréter le premier « non » comme un refus – plutôt que comme une formule signifiant « posez-moi la question encore trois fois pour savoir si je veux vraiment dire non ».

- **ENSEIGNER ET APPRENDRE.** Les concepts d'enseignement et d'apprentissage sont complexes et varient souvent de façon significative d'une culture à l'autre. Une bonne compréhension de ces concepts est nécessaire à la réussite du jumelage, si ce dernier implique un échange d'information, une formation ou un transfert de technologie. Dans certaines cultures, l'enseignement consiste à créer un environnement favorable à

« Comprenez-vous? »



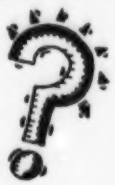
Vous coordonnez le projet d'intervention d'une clinique sur le sida, dans une région métropolitaine d'un pays du Nord. Un stagiaire de votre organisme partenaire (d'un pays du Sud) a passé une journée à observer la procédure d'intervention qu'utilise votre clinique. Il a toujours de la difficulté à saisir le fonctionnement de ce système. Vous lui demandez « comprenez-vous comment cela fonctionne? », en tentant de vérifier si le stagiaire a réussi à remplir *sa responsabilité d'apprendre* le processus d'intervention.

« Oui », répond-t-il – une réponse curieuse, compte tenu de sa confusion. Cependant, dans son esprit, il vous aurait insulté s'il vous avait dit qu'il ne comprenait pas, puisque cela aurait signifié que vous aviez manqué à *votre responsabilité de lui enseigner* la procédure.

Une approche alternative consisterait à demander au stagiaire s'il peut comparer votre procédure d'intervention à celle de son propre organisme. Les lacunes dans sa connaissance des faits se manifesteront clairement au cours de la conversation, ce qui vous donnera l'occasion de les combler ou de proposer des opportunités d'apprentissage plus direct.

l'apprentissage où il est de la *responsabilité des individus d'apprendre* ce qu'ils doivent savoir. Dans d'autres cultures, ce sont les *professeurs qui ont la responsabilité de faire apprendre* aux individus ce qu'ils doivent savoir.

Qu'est-ce qu'un transfert de technologie?



Comme son nom l'indique, le transfert de technologie consiste à emprunter une approche de résolution de problème ou de production de résultats qui réussit dans un secteur (ou dans une culture) et à l'appliquer à un autre secteur (ou culture). La technologie peut être un système automatisé ou une procédure manuelle. Cela peut consister en quelque chose d'aussi vaste que tout un système de taxation, par exemple, ou d'aussi simple qu'un module de formation ou une brochure d'information.

- **TRANSFERT DE TECHNOLOGIE.** Si votre projet de jumelage comporte un transfert de technologie, vous devrez comprendre très bien l'impact des différences culturelles. La façon d'une personne d'accomplir une tâche est partagée par tous les membres de sa culture; elle est étroitement liée aux façons de faire plusieurs autres choses dans cette culture; et elle reflète les croyances et les traditions les plus profondes de cette culture (en plus de partager avec elles un lien inextricable). La manière dont une culture aborde les problèmes de santé, par exemple, est ancrée dans les croyances fondamentales de cette culture à propos de la vie, de la mort, de la vie après la mort, des soins, de la famille, de la médecine, du bien-être et de la maladie. Lorsqu'une personne s'engage à changer quelque chose d'aussi complexe que les soins de santé, elle doit être consciente des autres facteurs culturels qui peuvent affecter le changement (ou qui peuvent être affectés par le changement). Souvent, les personnes chargées d'effectuer des changements ne sont pas conscientes du fait qu'*une façon efficace de faire les choses n'est pas efficace à elle seule ou en elle-même*. Une façon de faire est efficace plutôt parce qu'elle existe dans un contexte culturel

Transfert de technologie : un exemple de réussite

L'un des partenaires d'un projet de jumelage menait avec succès depuis plusieurs années un programme d'éducation communautaire sur la transmission du VIH. La campagne de l'organisme, destinée aux écoles primaires, misait sur un panel de présentateurs constitué de jeunes vivant avec le VIH/sida. Parmi la population adolescente, elle a permis une augmentation considérable du niveau de sensibilisation aux modes de transmission du VIH. Dans la communauté de l'autre organisme partenaire, l'incidence de la transmission du VIH chez les jeunes était en hausse et l'organisme avait besoin d'aide pour développer un programme d'éducation communautaire. En identifiant les aspects du programme qui ont permis sa réussite (plutôt que de regarder spécifiquement comment il a été effectué), les partenaires ont conclu à l'importance de deux éléments : (1) l'identification des jeunes à des jeunes comme eux, et (2) le message communiqué par les pairs. Les organismes partenaires ont réalisé que la culture du deuxième partenaire ne permettait pas que des membres de la communauté révèlent leur séropositivité sur la tribune publique. On a donc préparé une série de dépliants sous forme de bande dessinée et on a procédé à leur distribution dans des écoles primaires. Les personnages de la bande dessinée parlaient des mêmes sujets que les jeunes présentateurs de la campagne originale, en plus d'être facilement identifiés par les enfants comme des pairs, même s'ils n'étaient pas réellement des membres de la communauté.

qui permet son bon fonctionnement. Il est impossible de transférer simplement une procédure ou une technique d'une culture à une autre.

- **BONNE GESTION.** Certaines cultures accordent une très grande importance à la planification – plan stratégique, plan de travail, horaire, plan d'urgence – et estiment que la planification est un signe de bonne gestion. Les personnes appartenant à ces cultures croient être en mesure de contrôler leur destin. D'autres cultures sont plus fatalistes. Selon celles-ci, le monde suivra simplement son propre cours. Ainsi, la planification excessive n'économise pas de temps; elle est une perte de temps. Les personnes de ces cultures considèrent que d'autres choses sont plus importantes et que des forces en œuvre rendent impossible le déroulement d'un plan tel que prévu.

- **SÉLECTION DE PARTICIPANTS POUR ÉCHANGES, FORMATION ET TOURNÉES D'ÉTUDE.** Il s'agit d'un des plus grands défis des projets de jumelage, vu les différences culturelles dans les raisonnements et les processus de sélection. Dans certaines cultures, les personnes choisies pour recevoir de la formation dans un autre organisme ne sont jugées qu'en fonction de leur compétence (c'est-à-dire leurs connaissances, leurs capacités, leur potentiel et leurs responsabilités de travail actuelles). Dans d'autres cultures, les personnes sont choisies selon leur capacité de réaliser des changements (c'est-à-dire qu'elles ont de « bons contacts »). D'autres cultures perçoivent les échanges de formation comme un bénéfice, un avantage social ou une opportunité de promotion professionnelle. Compte tenu de ces différents processus et critères de sélection, les personnes choisies pourront posséder des niveaux très différents de motivation, d'expérience ou de compétence technique. Pour votre projet, vous devrez peut-être tenter d'équilibrer ces facteurs. Parfois, le dosage idéal se trouve en une seule personne, c'est-à-dire qu'elle possède les compétences techniques, a de bons contacts et est très engagée. Cependant, puisque vous ne trouverez pas nécessairement la personne au profil idéal, vous devrez envisager de réserver des ressources suffisantes à la formation de deux personnes – une qui apprendra à faire le travail; une autre qui disposera d'assez de contacts pour réaliser des changements au sein de l'organisme partenaire. Il pourra aussi s'avérer important que des ressources d'apprentissage supplémentaires soient distribuées aux autres membres de l'organisme partenaire.

Stratégies de réussite interculturelle

Voici quelques stratégies qui s'offrent à votre organisme pour réussir à créer un pont entre les différences culturelles :

- **APPRENEZ À CONNAÎTRE VOS CULTURES.**
  - Apprenez à connaître la culture de *votre partenaire*; apprenez à connaître la *vôtre*. Prenez connaissance non seulement des choses à faire et à

« Dans notre projet de jumelage avec Spolecnost AIDS Pomoc en Pologne, j'ai beaucoup appris au sujet des autres cultures. Le respect authentique des personnes et du pays avec lesquels vous voulez collaborer est essentiel. »

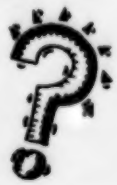
–Rolf Tore Thomassen, Helseutvalget for homofile, Norvège

ne pas faire, mais aussi de la logique inhérente à chaque culture – c'est-à-dire le lien entre les apparences, les comportements et les valeurs.

- **PRATIQUEZ UNE COMMUNICATION INTERCULTURELLE EFFICACE.**
  - Sachez quoi et pourquoi vous voulez communiquer, avant de passer à l'action. En d'autres mots, afin de communiquer clairement, vous devez décoder votre sens et vos intentions de départ.
  - Cherchez les rétroactions et offrez-en aussi; exprimez votre compréhension de la situation afin de confirmer que les deux parties s'accordent bien.
  - Évitez le jargon, le langage populaire ou les métaphores propres à votre culture. Mettez aussi de côté les acronymes.
  - Soyez conscient du fait que la capacité de parler une langue ne signifie pas automatiquement qu'il y a compétence interculturelle.

- **ACCEPTEZ LE CHOC CULTUREL COMME ÉTANT NORMAL.**
  - Vous ferez des erreurs.
  - Vous aurez des réactions émotionnelles positives et négatives devant les apparences, comportements et valeurs de l'autre culture. Cela est naturel. Cependant, il est important de suspendre votre jugement de l'autre culture jusqu'à ce que vous ayez compris la véritable signification ou intention de ce que vous aurez observé.
  - Soyez conscient du fait que l'autre personne aura, face à votre culture, des réactions émotionnelles positives ou négatives similaires, et qu'elles pourront être erronées.

Qu'est-ce que le choc culturel?



Le *Wordsmyth English Dictionary-Thesaurus* définit le choc culturel comme « l'anxiété, l'irritation ou la confusion vécue par une personne exposée à une culture dont les coutumes ou les comportements sont différents de ceux de sa propre culture ». Les personnes en choc culturel perdent leur capacité de fonctionner efficacement dans une autre culture. Elles ne peuvent pas comprendre l'autre culture et sont incapables de se faire comprendre. Avec le temps, elles apprennent à s'ajuster et dépassent leur choc culturel pour arriver à s'adapter.

- **CHERCHEZ DES INFORMATEURS CULTURELS QUI POURRONT AIDER CHAQUE PARTENAIRE À INTERPRÉTER LA CULTURE DE L'AUTRE.**

3.2

La dynamique Nord-Sud

Il est important que les organismes du Nord qui envisagent un jumelage avec des organismes du Sud connaissent et composent avec les différences de culture, de circonstances et d'approches entre le Nord et le Sud. Vous devrez étudier attentivement les moyens qui s'offrent à vous et à votre partenaire potentiel, afin de réussir un jumelage Nord-Sud. Il s'agit d'une question complexe. Vous devrez considérer plusieurs facteurs, dont certains semblent contradictoires. Par exemple :

- **LE MYTHE DE LA SUPÉRIORITÉ.** Il est important de démentir le mythe qui mène à croire que les pays du Nord, plus avancés technologiquement et plus riches, possèdent tout le savoir-faire et que la contribution des pays du Sud est moindre. Malheureusement, plusieurs personnes – autant du Nord que du Sud – croient toujours en ce mythe. Les expériences de collaboration Nord-Sud nous ont enseigné que les deux parties peuvent apprendre également l'une de l'autre, si la bonne attitude est adoptée.

- **MOTIVATION (I).** Si un organisme du Nord est intéressé à un jumelage avec un organisme du Sud, il devrait connaître les raisons qui le motivent. Si la motivation est d'apporter son aide, il est important d'évaluer si le jumelage risque de ne pas servir à l'organisme du Sud à cause de suppositions quant à l'expertise respective des organismes. Le défi pour l'organisme du Nord est de partager son expérience et son expertise d'une manière qui habilite l'autre partie.

- **MOTIVATION (II).** Si la motivation de l'organisme du Nord est plutôt d'apprendre de son partenaire du Sud, il est alors important d'évaluer si le projet de jumelage risque d'imposer un fardeau inutile à l'organisme du Sud. Idéalement, le jumelage devrait apporter au partenaire du Sud des bénéfices plus importants que le fardeau supplémentaire.

- **PERSPECTIVES SIMILAIRES.** Pour certains types d'activités, un jumelage Sud-Sud peut s'avérer plus approprié qu'un jumelage Nord-Sud. Cela est souvent vrai des échanges qui impliquent une formation dans des domaines tels que la recherche de faits, l'éducation aux droits de la personne et l'aide juridique, puisque les organismes du Sud partagent des perspectives et expériences historiques, politiques et économiques. Des similarités entre les perspectives et expériences des partenaires se traduisent souvent par des stratégies, programmes ou styles organisationnels semblables.

- **CIRCONSTANCES QUI PERMETTENT LE FONCTIONNEMENT DU JUMELAGE NORD-SUD.** Selon l'expérience de l'International Human Rights Internships Programme (IHRIP), le jumelage Nord-Sud fontionne de façon optimale dans les circonstances suivantes :
  - lorsque l'organisme du Nord possède une expertise très spécifique que l'organisme du Sud pourrait utiliser (p. ex., un organisme du Nord possède de l'expérience en matière de lobbying auprès d'une instance internationale des droits de la personne que l'organisme du Sud souhaite cibler);
  - lorsque l'organisme du Sud est dans un pays assez favorisé sur les plans économique et technologique, de sorte que ses façons de travailler ne sont pas si différentes de celles de l'organisme du Nord; ou
  - lorsque des personnes au sein des deux organismes ont été sensibilisées à des questions Nord-Sud et qu'elles ont une idée très claire de ce qui doit être accompli.

- **FINANCEMENT.** La réalité est telle que les organismes du Nord disposent souvent de plus de fonds (ou d'un meilleur accès à du financement) que leurs partenaires du Sud. Pour des raisons pratiques, cependant, le jumelage Nord-Sud est habituellement plus facile à organiser que le jumelage Sud-Sud. Avec l'expérience, on a constaté que l'accès au financement est un objectif *implicite* du jumelage Nord-Sud.

Assistance pratique

Un organisme du Nord entamant une relation de partenariat avec un organisme du Sud qui dispose de moins de ressources devrait envisager de lui offrir une assistance pratique – p. ex., l'aider à obtenir l'accès au courrier électronique.

Même s'il existe des pièges potentiels au jumelage Nord-Sud, il est important que les organismes du Nord et du Sud tentent de trouver une façon de le faire fontionner. Le VIH/sida est un problème global. L'entretien de relations Nord-Sud est vital, si les organismes non gouvernementaux souhaitent jouer un rôle clé dans l'évaluation des politiques à l'échelle globale.

3.3

Autres considérations

Deux autres questions relatives aux différences culturelles méritent votre attention – les différences de langue et le choix entre le jumelage intra-régional et le jumelage inter-régional.

Différences de langue

En choisissant un partenaire de jumelage, vous devrez déterminer si les différences de langue risquent de faire obstacle à une communication efficace. Parmi les facteurs à considérer, notons la nature du projet de jumelage ainsi que les capacités des deux organismes en termes de language.

Pour certains projets de jumelage, vous devrez vous assurer que plusieurs personnes des deux organismes parlent une langue commune. Dans d'autres cas, il sera suffisant que deux personnes, une de chaque organisme, puissent communiquer verbalement et par écrit dans une langue commune.

Il est important de s'assurer que les personnes impliquées dans le projet possèdent les habiletés linguistiques nécessaires à l'atteinte des objectifs du jumelage. En général, les directeurs de projet de chaque organisme devraient contacter les participants sélectionnés et évaluer leur aisance à s'exprimer oralement et par écrit. Par exemple, il serait raisonnable de s'assurer des capacités d'expression des participants en organisant une conversation téléphonique avec eux et en leur demandant de faire parvenir une copie d'un document préparé dans la langue du projet de jumelage.

Faire « ses devoirs »

Si vous ne vous assurez pas dès le départ que les différences de langue ne constituent pas un obstacle, l'ensemble de votre projet pourrait en être affecté. À l'étape de la recherche en préparation du présent document, une personne a relaté ce qui suit :

« Nous avions convenu de travailler en français. Lorsque les représentants de notre organisme partenaire sont arrivés, nous avons été très surpris de constater qu'ils s'exprimaient très difficilement en français. Ils ne possédaient pas le niveau de connaissance du français oral et écrit requis pour travailler efficacement avec nous. Même s'ils étaient très gentils et qu'ils faisaient beaucoup d'efforts, l'obstacle de la langue était trop important. Si j'avais à planifier ce projet à nouveau, j'insisterais pour confirmer les habiletés linguistiques de chaque individu impliqué dans le projet. »

Jumelage intra-régional vs inter-régional

Le choix de vous jumeler à un organisme de votre région du monde (intra-régional) ou d'une autre région (inter-régional) dépendra de plusieurs facteurs, y compris les besoins de votre organisme, les organismes intéressés par un tel projet, l'endroit où vous êtes susceptible de trouver le partenaire qui vous convient le mieux, et votre expérience antérieure dans le développement d'une relation avec un organisme particulier.

Souvent, le jumelage inter-régional implique des différences culturelles et linguistiques plus nombreuses que le jumelage intra-régional, mais ce n'est pas toujours le cas. Règle générale, le jumelage inter-régional occasionnera plus de frais de déplacement.

CHAPITRE 4

Comment concrétiser un jumelage – un guide par étapes

Introduction

Comment votre organisme devrait-il s'y prendre dans la préparation d'un projet de jumelage?

Ce chapitre propose des étapes pour guider votre organisme dans la démarche des phases d'exploration et de planification.

Le chapitre contient aussi :

- des conseils pour la mise en œuvre de votre projet de jumelage;
- des renseignements de base pour l'évaluation de votre projet de jumelage;
- de l'information sur la manière de réagir à un conflit, s'il s'en produit pendant un projet de jumelage.

Ce chapitre est écrit du point de vue d'un organisme qui décide d'amorcer un projet de jumelage puis qui se met à la recherche d'un partenaire. Le chapitre part de l'hypothèse que le jumelage prendra la forme d'un échange technique, de formation ou d'information. Si votre organisme opte pour une collaboration liée à une initiative spécifique, la plupart des étapes décrites dans les pages suivantes seront quand même pertinentes, mais une ou deux d'entre elles peuvent être redondantes ou nécessiter des modifications.

4.1

Phase exploratoire

La phase d'exploration comprend la formulation de l'idée du jumelage, les préparatifs nécessaires au sein de votre organisme, l'identification de sources de financement, la recherche de partenaires possibles et l'adoption d'une entente de principe avec un partenaire. La présente section décrit les étapes nécessaires de cette phase; veuillez noter qu'elles ne se succèderont pas nécessairement dans l'ordre chronologique adopté ici. De plus, il se peut que certaines étapes se chevauchent.

Coup d'œil :

Étapes de la phase d'exploration

1. Avoir l'idée
2. Évaluer les besoins et la capacité de votre organisme
3. Établir des buts et des objectifs
4. Confirmer que votre organisme est engagé et prêt
5. Identifier les personnes qui seront impliquées
6. Identifier les sources possibles de financement
7. Identifier des organismes partenaires possibles
8. Commencer des discussions avec des partenaires possibles
9. Sélectionner un organisme et obtenir un accord pour débuter
10. Sélectionner la (les) forme(s) de jumelage

1 AVOIR L'IDÉE

Idéalement, la démarche commencera avec un petit groupe, au sein de l'organisme, qui lancera des idées et fera une exploration préliminaire, pour arriver à une idée plus précise puis en discuter avec le personnel, les membres du conseil et les bénévoles.

2 ÉVALUER LES BESOINS ET LA CAPACITÉ DE VOTRE ORGANISME

En partant de l'hypothèse que vous avez décidé d'aller plus loin dans la démarche, vous devriez maintenant faire l'évaluation des besoins de votre organisme (les domaines où, selon vous, il serait utile de recevoir de la formation ou de l'aide) et de ses forces (les compétences et les ressources que votre organisme peut partager avec d'autres).

Peut-être êtes-vous familier avec le terme « évaluation des besoins ». Une évaluation des besoins consiste à rassembler des renseignements de base avant de planifier un projet, de sorte que vous puissiez être confiant que votre projet corresponde à un besoin réel. Une évaluation de la capacité est très similaire, mais elle examine les forces plutôt que les besoins.

Quelle démarche suivre pour faire une évaluation des besoins et de la capacité? Il vous faudra répondre à quelques questions bien simples :

- Dans nos activités actuelles, quelles sont nos faiblesses? Dans quel domaine nous manque-t-il des connaissances et des compétences? Quelle aide nous serait utile?
- Y a-t-il des activités que nous voudrions entreprendre mais que nous n'avons pas commencées parce que des connaissances ou des compétences nous manquent? Quelles connaissances ou compétences nous aideraient?
- Où sont nos forces? En quoi excellons-nous? Quelles connaissances et compétences pourrions-nous transmettre à d'autres organismes?

Pour trouver des réponses à ces questions, vous pourriez organiser une séance de remue-méninges (où l'on lance des idées librement), distribuer un questionnaire ou combiner ces deux moyens.

La séance de remue-méninges devrait rassembler les employés, les membres du conseil et les bénévoles (ou des représentants de chacun de ces groupes).

Lectures suggérées

Pour en savoir plus au sujet de l'évaluation des besoins, voici quelques ouvrages suggérés.

Positive Development : Setting Up Self-Help Groups and Advocating for Change, Global Network of People Living With HIV/AIDS.

Toolkits : A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation, de Louisa Gosling et Mike Edwards.

Project Design for Program Managers : Conducting a Workshop on Planning Community-based Projects, Cedpa.

Vous trouverez l'information bibliographique complète sur ces ouvrages à l'annexe I.

Le remue- méninges

Voici quelques trucs pour la bonne marche d'une séance de remue-méninges. Ce texte a été adapté du chapitre « Planning your action » [La planification de votre action], dans le manuel *Positive development : Setting Up Self-Help Groups and Advocating for Change* [Développement positif : créer des groupes d'entraide et militer pour le changement], publié par le Global Network of People Living with HIV/AIDS (p. 53-76). On donne plus de renseignements sur cette ressource à l'annexe I.

- Le groupe devrait être d'assez petite taille (idéalement, de 8 à 10 personnes).
- Préparez un lieu confortable pour la rencontre, où les gens puissent s'asseoir en cercle.
- Préparez certaines questions pour guider la discussion.
- Expliquez le but de la rencontre.
- Encouragez tous les membres du groupe à participer à la discussion.
- Résumez la discussion, à la fin de la séance.
- Un animateur devrait présider la séance, mais sans s'impliquer directement dans la discussion.

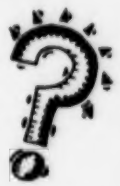
Il serait utile de distribuer les questions à l'avance et de demander aux participants d'y réfléchir à l'avance. Il est important aussi d'expliquer le contexte aux participants – les raisons de faire ces évaluations des besoins et de la capacité.

Un questionnaire devrait être distribué aux employés, membres du conseil et bénévoles, puis les résultats devraient être compilés et analysés.

3 ÉTABLIR DES BUTS ET DES OBJECTIFS

L'information provenant de l'évaluation des besoins et de la capacité devrait permettre à votre organisme d'établir des buts clairs, pour le projet de jumelage. Ces buts exprimeront ce que espérez tirer de l'initiative et ce que vous avez à offrir. Il est important de définir des buts dès les premières étapes du processus, bien qu'on puisse les modifier plus tard, lors des discussions avec des partenaires potentiels. À une étape ultérieure de la démarche, il vous faudra définir des objectifs plus spécifiques.

Buts et objectifs. Quelle différence?



Un **but** est un énoncé général de ce que sera le résultat final – c'est-à-dire, ce que vise le projet.

Exemple :

Améliorer les compétences de l'Organisme X dans la documentation des cas de violations de droits de la personne.

Un **objectif** est un énoncé plus précis de ce qu'on fera pour parvenir au but du projet.

Exemples :

1. Préparer le programme d'une séance de formation d'une semaine, d'ici le 14 juillet 2001.
2. Effectuer cinq séances de formation au local de l'Organisme X, en 2001-2002.

Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables et réalisables dans un laps de temps établi.

4 CONFIRMER QUE VOTRE ORGANISME EST ENGAGÉ ET PRÊT

Avant d'aller plus loin, assurez-vous que votre organisme sait clairement *pourquoi* on veut s'impliquer dans un jumelage, et qu'il le souhaite vivement. Vous devriez vous assurer aussi qu'il a la capacité d'amorcer un tel projet. Dispose-t-on du temps, de l'espace et des ressources nécessaires? La mentalité de l'organisme convient-elle à ce genre d'activité? L'organisme est-il outillé pour donner de la formation ou superviser d'autres gens?

Dans cette démarche, vous pourriez vouloir songer à des modifications à apporter à l'énoncé de mission de votre organisme, pour y intégrer la notion de partage d'expérience.

5 IDENTIFIER LES PERSONNES QUI SERONT IMPLIQUÉES

À ce stade, vous devriez établir quelle personne de votre organisme sera en charge de diriger le projet. C'est une bonne idée d'identifier une deuxième personne qui l'aidera et qui sera disponible pour la remplacer au besoin. Au fur et à mesure du développement du projet, il est possible que vous souhaitiez ajouter des membres à cette équipe. Le processus de sélection est très important; il faut être certain de choisir les bonnes personnes pour ces tâches.

Idéalement, on devrait choisir des personnes qui présentent

- de bonnes compétences en gestion de projet;
- une bonne capacité dans les relations interpersonnelles;
- de l'expérience en jumelage;
- de l'expérience en matière de VIH/sida au palier international ou dans le contexte du développement;
- un intérêt exprimé pour le travail avec des organismes d'autres pays; et
- le désir de s'attaquer à de nouveaux défis.

6 IDENTIFIER LES SOURCES POSSIBLES DE FINANCEMENT

Vous devriez être assez bien informé sur la disponibilité (ou la possibilité) de fonds pour que votre organisme puisse entreprendre un jumelage ou, ce qui est plus probable, sur le besoin d'approcher un bailleur de fonds de l'extérieur. Si vous comptez avoir besoin de financement externe, vous devriez identifier le (ou les) bailleur(s) de fonds potentiel(s) et vous assurer qu'il s'agit d'un espoir réaliste.

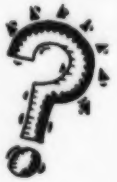
7 IDENTIFIER DES ORGANISMES PARTENAIRES POSSIBLES

Il est possible que vous songiez déjà à un organisme (ou plusieurs), d'après des discussions antérieures, des rencontres lors de conférences internationales, ou d'autres facteurs. Si ce n'est pas le cas, il vous faudra identifier des partenaires possibles, pour le jumelage. À cette étape, il peut être bon d'identifier deux ou trois partenaires potentiels, afin d'accroître les chances de réussite. Les facteurs suivants pourraient être pris en considération dans ce choix :

- **COMPATIBILITÉ.** Vous préférerez peut-être limiter votre recherche à des organismes qui présentent une maturité, des expériences, des préoccupations, des intérêts, des approches et des activités qui ressemblent aux vôtres.

- **COMPATIBILITÉ LINGUISTIQUE.** Puisque vous devrez être capable de communiquer avec votre partenaire, la langue est un facteur d'importance. On en discute à la section 3.3 – *Autres considérations*. Souvenez-vous de tenir compte des aptitudes linguistiques au sein de votre propre organisme. Certaines personnes de votre équipe parlent peut-être des langues autres que celle des communications quotidiennes. Ne sautez pas trop vite aux conclusions, quant aux connaissances linguistiques d'un partenaire potentiel. De fait, vous devriez confirmer ces aptitudes chez tous les participants potentiels au projet (dans les deux organismes).
- **COMPATIBILITÉ CULTURELLE.** Vous devrez décider si la compatibilité culturelle est une considération qui importe, dans le cadre de votre projet de jumelage. Le chapitre 3 – *Créer un pont entre les différences culturelles*, aborde les questions de culture.
- **DISTANCE À PARCOURIR.** Si les fonds sont très limités, ce facteur peut être important.

Comment trouver un partenaire?



Il est possible que des organismes qui ont de bons contacts n'aient pas besoin d'aide pour trouver un partenaire qui leur convient. Des organismes plus petits ou jeunes pourraient toutefois ne pas savoir par où commencer. Voici quelques suggestions.

- Prenez contact avec les coalitions ou réseaux nationaux ou régionaux d'organismes du domaine du VIH/sida dans votre région. Il se peut qu'ils aient des renseignements sur d'autres organismes, ils peuvent être au courant qu'un organisme est aussi à la recherche d'un partenaire, ou ils peuvent être capables de vous aider à approcher un partenaire possible.
- Prenez contact avec des ONG de développement international établis dans votre région. Ils peuvent être au courant de programmes d'aide au jumelage ou avoir des contacts utiles avec des organismes d'autres pays.
- Affichez un avis dans une tribune de discussion par courrier électronique. On énumère des tribunes d'échange électronique sur le VIH/sida, à l'annexe V.
- Prenez directement contact avec des organismes qui pourraient devenir vos partenaires. Lorsque possible, utilisez le langage de l'autre organisme. Il y a plusieurs moyens de repérer des organismes :
  - la recherche sur Internet;
  - la consultation de répertoires régionaux ou mondiaux d'organismes du domaine du VIH/sida;
  - un survol des sommaires de rencontres ou d'autres rapports, pour trouver des listes d'organismes;
  - l'approche de coalitions ou réseaux nationaux d'autres pays;
- ou si vous déléguez une personne à une conférence régionale ou mondiale sur le VIH/sida, profitez de l'occasion pour approcher des gens d'autres organismes. Il est bien possible qu'une relation de jumelage ne s'établisse pas avec la première ou la deuxième personne que vous rencontrerez, mais ces contacts en entraîneront d'autres.

8 COMMENCER DES DISCUSSIONS AVEC DES PARTENAIRES POSSIBLES

Voici le moment de commencer à explorer la possibilité d'une alliance avec des partenaires potentiels. D'abord, vous devez découvrir s'ils sont intéressés. Il faudra ensuite s'échanger de l'information sur vos besoins respectifs et vos capacités, pour voir si un jumelage pourrait convenir.

Il est important que votre organisme développe une bonne connaissance du partenaire potentiel – les sujets de ses activités respectives, les stratégies et techniques utilisées, son degré de développement, etc.

Il faut prendre le temps

Il est important de développer une relation avec votre partenaire potentiel. Si vous ne connaissiez pas déjà l'organisme, les étapes 8 et 9 peuvent nécessiter un temps considérable – peut-être plusieurs mois.

9 SÉLECTIONNER UN ORGANISME ET OBTENIR UN ACCORD POUR DÉBUTER

Il faut ensuite choisir l'organisme avec lequel vous voulez vous jumeler. On doit alors établir une entente de principe avec l'organisme, afin de passer à la planification du projet de jumelage.

10 SÉLECTIONNER LA (LES) FORME(S) DE JUMELAGE

En consultation avec votre nouveau partenaire, vous devrez choisir la ou les forme(s) de jumelage souhaitée(s). Laquelle ou lesquelles conviennent aux deux partenaires? Des échanges de formation, des échanges d'information, des échanges techniques? En supposant que vous optiez pour un échange de formation, devriez-vous avoir recours à des stages, à de la formation sur place, à une tournée d'étude? (À la section 1.3 – *Formes de jumelage*, on décrit les diverses formes possibles.)

Les réponses à ces questions dépendront en premier lieu des besoins et capacités de votre organisation et de votre partenaire. C'est pourquoi une bonne analyse de l'organisme et de bonnes communications sont des outils essentiels à ces décisions. Si vous êtes déjà bien avancés dans les discussions avec le partenaire potentiel, votre choix peut s'en trouver facilité.

Gardez à l'esprit qu'un projet de jumelage peut mettre à profit plus d'une forme de jumelage.

Des stages?

Le jumelage peut prendre la forme de stages. S'agit-il de la bonne forme de jumelage pour votre organisme? Le texte qui suit a été adapté d'un extrait de *Exchanging Human Rights Experience : A Handbook for Practical Training* [L'échange d'expérience en droits de la personne : un guide de formation pratique], de l'International Human Rights Internship Program (voir l'annexe I pour des renseignements sur cette ressource).

Les stages **sont** appropriés lorsque :

- le participant pourra apprendre des choses sur les structures de programme, les stratégies et les techniques utilisées par l'organisme hôte et voir qu'il serait possible de les mettre à profit dans son propre organisme;
- les structures, stratégies et techniques auxquelles le participant souhaite être exposé nécessitent un placement à long terme et un contact approfondi, pour que les complexités du travail puissent être observées;
- les compétences spécifiques à acquérir nécessitent une bonne dose de pratique afin d'être appliquées avec efficacité;
- l'organisme qui délègue et celui qui reçoit profiteraient tous deux d'un échange d'expérience relative aux structures, aux stratégies et aux techniques;
- l'organisme hôte est en contact avec d'autres organismes, agences gouvernementales et autres instances qui pourraient aussi être une source d'apprentissage pour le participant.

Les stages **ne sont pas** appropriés si :

- le type de connaissances visées se transmet mieux par un cours ou un séminaire;
- le travail de l'organisme hôte n'implique pas de structures, de stratégies ou de techniques qui seraient utiles ou applicables au contexte d'où vient le participant;
- l'organisme hôte ne parviendra pas à consacrer suffisamment de temps pour bien préparer l'arrivée du participant, pour développer un plan de travail et pour superviser le participant;
- le participant ne possède pas suffisamment de connaissances de base ou d'expérience dans le domaine spécifique du travail pour profiter convenablement d'un stage de courte durée; et si
- le participant n'a pas les compétences linguistiques requises ou, dans certaines situations, les compétences d'écriture.

4.2

Phase de planification

Maintenant que vous avez une entente de principe avec votre organisme partenaire, il vous faut faire une planification plus formelle. Cette section décrit les étapes de la phase de planification. Notez que ces étapes ne se succèderont pas nécessairement dans l'ordre utilisé ici. De plus, certaines étapes peuvent se chevaucher.

Coup d'œil :

Étapes de la phase de planification

1. Préparez une description générale du projet.
2. Entendez-vous sur la description générale.
3. Préparez un plan détaillé pour le projet.
4. Concluez une entente sur le plan détaillé du projet.
5. Obtenez le financement requis.

1 PRÉPARER UNE DESCRIPTION GÉNÉRALE DU PROJET

Cette description devrait contenir :

- les buts et objectifs proposés;
- une brève description de la forme du jumelage et des activités proposées;
- l'échéancier projeté;
- un estimé des coûts;
- des plans provisoires pour l'obtention du financement nécessaire; et
- une liste des ressources que chaque organisme apporte au partenariat, y compris les personnes qui seront impliquées.

(Voir l'étape #3, à la section 4.1 – *Phase exploratoire*, pour une discussion sur les différences entre un but et un objectif.)

La description devrait être préparée par les deux organismes, en collaboration.

Les visites

Certes, une visite aux locaux de votre organisme partenaire serait idéale, pendant la phase de planification, mais ce n'est pas toujours possible à cause des contraintes financières. On peut tout de même développer une bonne relation en utilisant la communication par courrier électronique, téléphone et télécopieur.

2 S'ENTENDRE SUR LA DESCRIPTION GÉNÉRALE

Les deux organismes doivent approuver officiellement la description générale du projet.

3 PRÉPARER UN PLAN DÉTAILLÉ POUR LE PROJET

Le plan détaillé devrait contenir :

- les buts et objectifs du projet;
- les rôles et responsabilités des deux organismes;
- un plan d'action qui explique les activités et l'échéancier;
- un budget détaillé;
- une stratégie de collecte de fonds;
- une liste des gens de chaque organisme qui seront impliqués;
- les résultats auxquels on compte parvenir et les indicateurs de réussite;
- une stratégie de surveillance et de compte-rendu; et
- une stratégie d'évaluation.

Le plan devrait expliquer clairement le rôle que jouera chaque organisme dans le projet de jumelage, y compris en matière de supervision, d'espace de travail, de préparation de documents et rapports, et de communication.

Le plan de projet doit être beaucoup plus détaillé que la description que vous avez faite à l'étape 1.

L'entente officielle

Sur quoi devrait porter une entente officielle? En 1999, les Centers for Disease Control (CDC) des États-Unis ont lancé un appel de propositions dans le cadre d'un programme intitulé « Cooperative Agreements for Non-Governmental Organisations (NGO) Partnerships Pilot Project » [Ententes de coopération pour des projets pilotes de partenariat entre organismes non gouvernementaux]. Cet avis suggérait qu'une entente formelle (nommée *mémcrandum d'entente*) comprenne notamment les points suivants :

- un énoncé de l'accord de collaboration;
- les buts de la collaboration;
- le nom, l'adresse et la description de chaque partenaire;
- une liste des services ou des biens que chaque organisme est disposé à fournir ou à échanger;
- de l'information sur la manière par laquelle ces services ou biens seront fournis ou échangés;
- de l'information sur la manière par laquelle on verra à la confidentialité;
- de l'information sur la manière par laquelle on s'acquittera de la documentation et du compte-rendu;
- de l'information sur la manière par laquelle on réexaminera, évaluera et mettra à jour le mémorandum d'entente (en cas de besoin);
- de l'information sur la durée de l'entente (y compris une clause de résiliation); et
- les signatures des personnes autorisées de chaque organisme.

4 S'ENTENDRE SUR LE PLAN DÉTAILLÉ DU PROJET

Les deux organismes devraient donner leur approbation au plan de projet détaillé. Vous pourriez souhaiter faire une entente officielle que signeront les deux organismes. Considérez la possibilité d'inclure une clause qui permette à un partenaire de se retirer si sa situation change.

5 OBTENIR LE FINANCEMENT REQUIS

Si votre organisme ne possède pas déjà l'argent nécessaire, vous devrez approcher un ou plusieurs bailleurs de fonds potentiels. En fonction des exigences des bailleurs de fonds, vous voudrez peut-être tenter une approche initiale (voire finale) plus tôt dans le processus, peut-être immédiatement après que les deux organismes aient convenu d'une description générale du projet. Il est important de commencer l'exploration de sources possibles de financement avant de finaliser les détails de toute entente (voir l'étape 6, à la section 4.1 – *Phase exploratoire*).

Vous devrez peut-être développer une proposition conjointe pour présenter le projet à des bailleurs de fonds potentiels. Votre présentation peut être basée sur la description générale ou le plan détaillé de projet.

Collecte de fonds : lectures suggérées

Si votre organisme n'a pas beaucoup d'expérience en collecte de fonds, les ressources suivantes pourraient vous être utiles :

- *The Worldwide Fundraiser's Handbook : A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organizations*, de Michael Norton.
- *Writing Better Fundraising Applications : A Practical Guide with Worked Examples, Exercises and Ideas for Worksheets*, de Michael Norton.
- *The Program Development Puzzle : How to Make the Pieces Fit*, National Minority AIDS Council.

Vous trouverez l'information bibliographique complète sur ces ouvrages à l'annexe I.

4.3

Mise en œuvre de votre projet de jumelage

Maintenant que la planification est complétée, vous êtes prêts à procéder à la mise en œuvre de votre projet. En général, la mise en œuvre devrait procéder selon les pratiques régulières de la gestion de projet. La présente section contient quelques suggestions particulières aux projets de jumelage.

Travailler avec votre partenaire

Si vous travaillez avec un organisme d'une culture différente de la vôtre, assurez-vous que les gens de votre organisme ont dès le départ une certaine compréhension de cette culture. Voir la section 3.1 – *La compréhension et les communications interculturelles*, où l'on discute de culture.

Il se peut aussi que vous rencontriez au sein de votre organisme partenaire des perceptions différentes des vôtres, en ce qui concerne les rôles des sexes et les rapports entre eux – en particulier sur les plans de l'habillement, du comportement et des relations avec l'autorité.

Surveillance et compte-rendu

Comment savoir si votre projet est bien sur les rails? Vous devrez surveiller le projet d'une manière continue. La surveillance est une démarche soutenue qui consiste à tirer et à analyser de l'information sur la mise en œuvre d'un projet. La surveillance permet de dire si les activités se sont déroulées en accord avec le plan.

La surveillance implique les éléments suivants :

- examiner le plan d'action afin de vérifier que les activités prévues sont concrétisées et qu'il n'y a pas de grand retard;
- examiner le budget pour s'assurer qu'il est respecté;
- vérifier si on se dirige vers l'atteinte des buts du projet; et
- identifier tout problème qui a pu se manifester dans la mise en œuvre.

Lectures suggérées

Si vous souhaitez vous informer davantage sur la surveillance et la reddition de comptes, consultez *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting*, Pact Publications (voir l'annexe I pour plus de renseignements sur cet ouvrage).

En cas de complication – si le projet prend du retard, si les dépenses sont trop élevées, s'il n'y a pas de progrès vers les buts, ou si la mise en œuvre s'est heurtée à des problèmes – il faut adopter des actions pour rectifier la situation. Cela peut inclure l'apport de modifications au plan d'action.

La reddition de comptes (préparation de comptes-rendus) fait partie du processus de surveillance. Des rapports de progrès devraient être préparés à intervalles réguliers, au cours du projet de jumelage. Les rapports devraient contenir de l'information sur ces quatre éléments :

- état du plan d'action;
- état budgétaire;
- progrès vers l'atteinte des buts du projet; et
- problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du projet.

Les rapports de progrès devraient aussi décrire les actions correctives entreprises pour surmonter les difficultés.

Par ailleurs, les rapports de progrès peuvent servir à tenir le bailleur de fonds au courant du déroulement du projet et à disséminer de l'information sur le projet à l'organisme partenaire ou à d'autres organismes.

Le rapport final

Le plan de votre rapport final pourrait rassembler à ceci :

- introduction;
  - comment le projet est né;
  - comment le projet a été financé;
  - qui était impliqué;
- description du projet;
  - sommaire;
  - buts et objectifs;
  - activités et échéancier;
- résultats du projet;
  - activités réalisées;
  - atteinte des buts et objectifs;
- leçons retenues;
- recommandations pour de futurs projets;
- rapport de dépenses.

Une fois le projet complété, un rapport final devrait être préparé. Ce rapport devrait inclure une section sur les leçons à retenir et des recommandations pour de futurs projets de jumelage. Assurez-vous de partager le rapport final avec d'autres organismes, y compris vos réseaux nationaux et régionaux dans le domaine du VIH/sida (en particulier s'ils vous ont aidés à mettre votre projet sur pied). Ceci contribuera à répandre le mot. Vous pourriez aussi organiser un séminaire pour les autres organismes de votre communauté qui n'ont jamais été impliqués dans un projet de jumelage.

Si votre projet comporte des stages, c'est une bonne idée de demander au(x) stagiaire(s) deux rapports – un rapport « final » immédiatement après leur expérience, puis un rapport de suivi quelques mois plus tard. Dans le rapport de suivi, les stagiaires pourraient décrire dans quelle mesure ils ont eu la possibilité de mettre en application les connaissances acquises dans le cadre de leur stage.

Préparatifs de l'organisme hôte

Si vous recevez des gens de l'organisme partenaire, voici quelques suggestions pour vous préparer à leur visite.

- Prévoyez et confirmez d'avance leur hébergement et, possiblement, les arrangements pour leurs repas (des organismes en jumelage réduisent souvent les coûts en faisant loger les visiteurs chez des gens.
- Avant la visite, envoyez à vos invités des renseignements sur les caractéristiques de votre pays – comme le climat, la température, humidité; les exigences de visas; le voltage de l'électricité; le genre de vêtements appropriés; le taux monétaire; le coût approximatif de la vie; des indications élémentaires sur les choses à faire et à éviter; et si quelqu'un de votre équipe sera sur place pour les accueillir à leur arrivée.
- Organisez une séance d'information, au début de la visite, pour présenter vos visiteurs aux gens de votre organisme (et à d'autres organismes, si besoin est) et pour qu'ils se familiarisent avec la situation du VIH/sida dans votre pays.
- Considérez la possibilité d'organiser certaines activités de divertissement pour vos visiteurs, surtout s'ils viennent d'une culture différente de la vôtre.

Mettre à profit les technologies modernes

Plusieurs organismes qui ont un projet de jumelage trouvent que les moyens de communication moderne – en particulier le courrier électronique et l'Internet – améliorent la communication entre les partenaires, tout en permettant d'économiser du temps et de limiter les coûts. Le courrier électronique arrive généralement à destination en quelques minutes (quelques heures, au pire). Souvent, on a aussi la possibilité d'y joindre (ou « attacher ») des fichiers, comme des textes, des grilles budgétaires, des images ou même des logiciels.

Pour en savoir davantage sur l'utilisation du courrier électronique et de l'Internet, consultez les ressources suivantes :

- *The Internet and World Wide Web : The Rough Guide (4e édition)*, de Angus J. Kennedy.
- *Guide de réseautage [VIH/sida]*, de Bruce Waring.

Vous trouverez l'information bibliographique complète sur ces ouvrages à l'annexe I.

Préparatifs du visiteur

Si quelqu'un de votre organisme ira visiter votre organisme partenaire, voici quelques suggestions pour la préparation de sa visite.

- Informez-vous sur les questions de culture, avant votre départ, afin d'être au courant et respectueux des comportements culturels en vigueur dans le lieu d'accueil.
- Lisez sur la situation du VIH/sida dans le pays que vous visiterez (p. ex. la prévalence du VIH, le contenu du programme national sur le VIH/sida, l'environnement politique où évoluent les organismes bénévoles).
- Procurez-vous de l'information sur l'organisme qui vous accueillera (p. ex. sa structure, son mandat, son plan de travail, son plus récent rapport annuel).

4.4

Évaluation de votre projet de jumelage

L'évaluation est un aspect crucial de tout projet de jumelage. Il faut savoir ce qui a fonctionné et ce qui a échoué. Les évaluations faites pendant le projet de jumelage peuvent entraîner des modifications au plan de travail du projet. Les évaluations faites après le projet peuvent influencer la planification de projets de jumelage futurs. Le texte de la présente section a été adapté à partir d'un extrait du *Guide de réseautage [VIH/sida]*, de Bruce Waring; et de *Effective Organizations : A Consultant's Resource*, de Judy Kent (voir l'annexe I pour l'information bibliographique complète).

Qu'est-ce qu'une évaluation?

L'évaluation est un moyen de mesurer la valeur du processus et les résultats d'une activité. Elle porte sur le « quoi » et le « comment »; elle compare ce à quoi on s'attendait et ce qui s'est réellement produit, puis elle examine comment les choses ont été faites. L'évaluation devrait faire partie de la planification de votre projet dès le départ.

Il existe deux types d'évaluation : celle qui porte sur le processus et celle qui porte sur les résultats. L'évaluation du processus examine comment vous faites les choses. L'évaluation des résultats mesure votre progrès et le degré d'atteinte de vos buts. Les organisations qui font du jumelage devraient procéder aux deux types d'évaluation.

Pourquoi évaluer?

Il est essentiel, pour conserver l'engagement des organismes partenaires et des bailleurs de fonds à l'égard du projet, d'évaluer le degré de bon fonctionnement du projet (son processus) et ses accomplissements (les résultats). Les gens et les organismes impliqués dans le jumelage doivent recevoir des preuves que leurs efforts ont eu un effet.

Les évaluations procurent aussi de l'information sur la manière de rendre un projet de jumelage plus efficace et pertinent aux besoins des organismes partenaires et de la clientèle à laquelle il s'adresse (y compris les personnes vivant avec le VIH/sida).

Aspects fondamentaux de l'évaluation

Dans toute évaluation, certains éléments fondamentaux doivent être abordés. Notamment :

- **LE FONDEMENT.** Pourquoi avions-nous choisi cette orientation ou cette action, en premier lieu?
- **L'IMPACT.** Que s'est-il produit en résultat à cette activité?
- **L'ATTEINTE DU BUT.** L'activité a-t-elle permis d'atteindre le but visé?
- **LA VALEUR DE L'EFFORT.** Le résultat de l'activité en vaut-il la dépense en énergie et en ressources?
- **LES ALTERNATIVES.** Y aurait-il de meilleurs moyens d'atteindre le but visé? Si nous avons fait des erreurs ou rencontré des problèmes, comment pourrions-nous les éviter la prochaine fois?
- **LES PROCHAINES ÉTAPES.** Comment le plan utilisera-t-il les conclusions de l'évaluation pour favoriser un apprentissage continu?

Les étapes suivantes décrivent un processus général pour l'évaluation d'ensemble d'un programme, d'un projet ou d'une activité. Il vous faudra adapter ces étapes en fonction des besoins particuliers de votre projet.

- **CONCEVOIR LE PLAN D'ÉVALUATION**
  - Préparez une description claire du but et des résultats attendus de l'évaluation.
  - Déterminez quels renseignements sont nécessaires et ce qu'on en fera après les avoir obtenus. Ceci inclut la tâche de déterminer comment les intervenants utiliseront les conclusions.
  - Déterminez précisément quels éléments du projet seront évalués.

Une stratégie d'évaluation intégrée à la planification de projet

Une stratégie d'évaluation devrait faire partie de la planification de votre projet dès le départ. À titre d'aperçu du type d'information évaluative que plusieurs bailleurs de fonds s'attendent à trouver dans une demande de financement, voici un sommaire des exigences contenues dans un appel de propositions publié par les Centers for Disease Control (É.-U.) en 1999 :

- information sur les méthodes précises qui seront utilisées pour mesurer le progrès vers l'atteinte des objectifs et pour surveiller les activités;
- comment l'information nécessaire sera obtenue et consignée;
- comment l'information sera résumée dans des rapports trimestriels;
- comment l'information sera utilisée pour améliorer le programme; et
- comment des approches efficaces et des leçons à retenir seront partagées avec d'autres organismes.

- Déterminez les méthodes ou outils qui serviront à l'évaluation (p. ex. questionnaire, entrevue, discussion de groupe, ensemble de moyens).
- Déterminez quelles ressources humaines et financières sont nécessaires, y compris la personne qui sera en charge de l'évaluation et de la rédaction du rapport.
- Procurez-vous les ressources nécessaires.
- Identifiez les gens auxquels on demandera de participer à l'évaluation.
- Précisez les questions qui devront être posées pour obtenir l'information voulue.
- Testez les méthodes et outils d'évaluation auprès de quelques-uns des individus qui participeront à l'évaluation.
- Apportez les changements nécessaires aux méthodes et outils d'évaluation.
- Déterminez comment les conclusions de l'évaluation seront disséminées.

■ PROCÉDER À L'ÉVALUATION PROPREMENT DITE

- Distribuez les outils d'évaluation aux participants que vous avez choisis.
- Compilez les renseignements recueillis.

■ ANALYSER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

- Faites une analyse des résultats de l'évaluation.
- Tirez des conclusions de cette analyse.
- Élaborez des recommandations.
- Validez les recommandations en demandant la confirmation par les participants à l'évaluation.
- Préparez un rapport complet des conclusions de l'évaluation et des recommandations, à l'intention de l'organisme.

Lectures suggérées

Si vous voulez en savoir plus sur la manière de faire une évaluation, voici quelques suggestions de ressources :

- *Partners in Evaluation : Evaluating Development and Community Programmes With Participants*, de Marie-Therese Fuerstein.
- *Toolkits : A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*, de Louisa Gosling et Mike Edwards.
- *Evaluator's Handbook : The Program Evaluation Kit*, de Joan Herman et coll.
- *Collaboration Handbook : Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer et Karen Ray.

Voir l'annexe I pour l'information bibliographique complète.

4.5

Résoudre un conflit

Votre organisme doit être préparé à réagir à des conflits s'il en survient. Les partenaires d'un projet de jumelage apportent diverses préférences, des expériences passées, des manières de communiquer et de décider – en particulier lorsque le projet rapproche des organismes de cultures différentes. C'est pourquoi il peut y avoir des conflits.

Un conflit n'est pas nécessairement mauvais : souvent, l'absence de conflit peut indiquer que les problèmes sont tenus cachés plutôt que résolus de manière ouverte. En étouffant le conflit, on limite les possibilités de changement. Le texte qui suit peut vous aider à réagir à un conflit, s'il se manifeste pendant votre projet de jumelage (l'information est adaptée d'extraits du *Guide de réseautage [VIH/sida]*, de Bruce Waring; de *Effective Organizations : A Consultant's Resource*, de Judy Kent; et de *Collaboration Handbook : Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer et Karen Ray – voir l'annexe I pour l'information bibliographique complète).

Sources possibles de conflit

Un conflit peut venir des sources suivantes :

- **HYPOTHÈSES ET PERCEPTIONS.** Des gens différents ont des points de vue différents sur une même situation, en raison de différences dans leurs expériences, leurs convictions personnelles et leurs valeurs.

- **VALEURS, BESOINS ET BUTS.** Les valeurs, les besoins ou les buts d'un individu (ou organisme) peuvent entrer en conflit avec ceux d'autres personnes (ou de l'organisme partenaire).

- **ÉMOTIONS.** Des émotions intenses, comme le sont parfois la peur, l'angoisse, l'anxiété et la frustration, sont souvent des obstacles à la communication ou peuvent déformer les perceptions au point de créer un conflit avec d'autres.

- **MANQUE D'INFORMATION OU DE CLARTÉ.** Des membres peuvent avoir le sentiment qu'on ne leur donne pas toute l'information; il est aussi possible qu'ils aient toute l'information mais n'en comprennent pas certains éléments.

- **STYLES PERSONNELS DE COMMUNICATION ET DE COMPORTEMENT.** Des interactions indélicates ou inadéquates avec d'autres gens peuvent entraîner une résistance. Une approche agressive qui écrase les autres entraîne généralement un conflit. Une attitude passive et trop accommodante peut aussi conduire à des frustrations qui deviennent source de conflit.

Résolution de conflit

Pour résoudre un conflit, les organismes partenaires d'un projet de jumelage doivent :

- **S'ATTENDRE À RENCONTRER UN CONFLIT.** Vous serez mieux préparés à reconnaître l'existence d'un conflit et à y réagir avec efficacité si vous vous attendez à ce qu'il puisse en surgir un.

- **CLARIFIER LES POINTS À PROBLÈME.** Avant de chercher à résoudre un conflit, il vous faut identifier les éléments du désaccord. Une simple question (« Qu'est-ce qui se passe? ») peut suffire à faire parler les gens et à réagir au conflit.

- **AMORCER UN PROCESSUS DE RÉSOLUTION DE CONFLIT.** Voici quelques conseils simples :
  - Examinez le conflit en parallèle avec les objectifs du projet. Posez-vous la question : « Si je veux arriver à ces résultats, que faut-il que nous fassions devant ce conflit? »
  - Examinez le conflit en restant à l'écart des notions de bien et de mal. Les conflits ne viennent pas de cette question : ils concernent plutôt des manières différentes de voir ou de faire les choses.
  - Déterminez quelle personne dirigera le mécanisme de résolution de conflit.
  - Assurez-vous que tout le monde soit entendu. Demandez aux parties impliquées d'expliquer leur position et d'exprimer leur besoin.
  - Cherchez des possibilités de solution. Examinez les implications de chacune.
  - Choisissez une solution et déterminez les étapes nécessaires pour l'appliquer.
  - Essayez de ne léser personne. Les personnes impliquées dans le projet doivent continuer de travailler ensemble; cherchez à créer des opportunités de réconciliation et de pardon.

Un bon mécanisme de résolution de conflit repose sur la négociation plutôt que sur la confrontation. Une négociation efficace dépend de l'attention que l'on porte à autrui, du respect mutuel et du point de mire sur les buts et objectifs du projet de jumelage. C'est une approche où les deux côtés sont gagnants et qui conduit généralement à des décisions plus rapides et de meilleure qualité.

Invitation à exprimer vos commentaires au sujet de ce guide et à partager vos expériences

Dépasser nos frontières : un guide de jumelage à l'intention des organismes du domaine du VIH/sida a pour but d'aider des organismes à créer entre eux des relations de jumelage. La Coalition interagence sida et développement (CISD) souhaite connaître les points de vue de ses lecteurs sur ce guide. Vos commentaires et suggestions sont très importants pour nous : ils s'ajouteront aux connaissances mises en partage. Nous les intégrerons dans d'éventuelles éditions de ce guide.

Voici quelques questions pour vous aider à formuler vos commentaires :

- Ce *Guide de jumelage* vous est-il utile?
- Si oui, quelles parties du guide trouvez-vous les plus utiles? De quelle(s) manière(s) utilisez-vous le guide, dans votre travail?
- Avez-vous utilisé certaines parties du guide pour vous aider à mettre sur pied un projet de jumelage?
- Vous a-t-il semblé qu'on a oublié certains sujets ou qu'il manque certains éléments?
- Avez-vous d'autres commentaires, des critiques ou des recommandations à formuler?

La CISD aimerait aussi entendre parler de vos expériences, si vous faites un projet de jumelage :

- les résultats atteints;
- d'autres aspects positifs;
- tout problème rencontré; et
- les leçons à retenir.

Veuillez nous faire parvenir un exemplaire de toute évaluation de votre projet de jumelage.

Nos coordonnées sont :

Coalition interagence sida et développement
180, avenue Argyle
Ottawa ON K2P 1B7
(Canada)
Tél. : 613 788-5107
Télécopieur : 613 788-5082
Courriel : info@icad-cisd.com
Site Web : http://www.icad-cisd.com

Annexes

ANNEXE I

Liste de ressources

Cette annexe énumère les publications citées dans ce document. Lorsque possible, nous avons inclus des renseignements sur le moyen de se les procurer. Les ouvrages pour lesquels nous ne donnons pas d'indication supplémentaire existent sous forme imprimée; il peut être possible de les trouver dans des bibliothèques locales ou de les commander dans une librairie. Les gens qui ont accès au courrier électronique et à l'Internet peuvent chercher des librairies accessibles par l'Internet.

Adler, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behaviour*, (3e édition), Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997.

Cedpa. *Project Design for Program Managers : Conducting a Workshop on Planning Community-based Projects*, 1994. Disponible auprès de The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Royaume-Uni. Courriel : <orders@itpubs.org.uk>. Site Web : <http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>.

Fisher, Glen. *Mindsets : The Role of Culture and Perception in International Relations*, (2e édition), Yarmouth, Maine, Intercultural Press Inc., 1997.

Fuerstein, Marie-Therese. *Partners in Evaluation : Evaluating Development and Community Programmes With Participants*, MacMillan, TALC, 1986. (ISBN 0-333-42261-9) Disponible auprès de The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Royaume-Uni. Courriel : <orders@itpubs.org.uk>. Site Web : <http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>.

Global Network of People Living With HIV/AIDS. *Positive Development : Setting Up Self-Help Groups and Advocating for Change*, Amsterdam, 1998. (ISBN : 0-907320-449) Disponible auprès du GNP+, P.O. Box 11726, 1001 GS Amsterdam, Pays-Bas.

Gosling, Louisa et Edwards, Mike. *Toolkits : A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*. (SCF Development Manual 5), Londres, Save the Children, 1995. (ISBN 1-870322-93-2) Disponible auprès de The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Royaume-Uni. Courriel : <orders@itpubs.org.uk>. Site Web : <http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>.

Herman, Joan et coll. *Evaluator's Handbook : The Program Evaluation Kit*, Sage Publications, 1987. (ISBN : 0-8039-3126-3)

International Human Rights Internship Program. *Exchanging Human Rights Experience : A Handbook for Practical Training*, 1997. Disponible auprès du IHRIP, Institute of International Education, Suite 650, 1400 K Street N.W., Washington, DC 20005, États-Unis. Courriel : ihrip@iie.org

Kent, Judy. *Effective Organizations : A Consultant's Resource*, Skills Program for Management Volunteers, 1992.

Mattessich, Paul W. et Monsey, Barbara R. *Collaboration : What Makes It Work*, Saint Paul, Minnesota, Amherst H. Wilder Foundation, 1992. (ISBN : 0-940-06902-4) Disponible auprès de la Fondation, à : Publishing Centre, 919 Lafond Avenue, St. Paul, MN 55104, États-Unis. Courriel : <webmaster@wilder.org>. Site Web : <http://www.wilder.org>.

National Minority AIDS Council. *The Program Development Puzzle : How to Make the Pieces Fit*, Support Center for NonProfit Management, 1997. Disponible auprès du NMAC, 1931 13th Street, N.W., Washington, DC 20009, États-Unis. Courriel : <info@nmac.org>. Site Web : <http://nmac.s-3.com/welcome.htm>.

Norton, Michael. *The Worldwide Fundraiser's Handbook : A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organizations*, Directory of Social Change, 1996. (ISBN : 1-87386-075-7) Disponible auprès de The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Royaume-Uni. Courriel : <orders@itpubs.org.uk>. Site Web : <http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>.

Norton, Michael. *Writing Better Fundraising Applications : A Practical Guide with Worked Examples, Exercises and Ideas for Worksheets* (2e édition), Directory of Social Change, 1992. (ISBN : 1-90036-020-9) Disponible auprès de The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Royaume-Uni. Courriel : <orders@itpubs.org.uk>. Site Web : <http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>.

Pact Publications. *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting*, New York, 1998. Disponible auprès de Pact Publications, 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, États-Unis. Courriel : <books@pactpub.org>. Site Web : <http://www.pactpub.com/>.

Trompenaars, Fons. *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business*, Londres, Irwin Professional Publishing, 1993.

Waring, Bruce, *Guide de réseautage*, Ottawa, Conseil international des organismes de lutte contre le VIH/sida, 1997. Disponible en français, anglais et espagnol (en format PDF) sur le site Web de l'ICASO, à <http://www.icaso.org/guide.html>. Disponible en imprimé auprès du Centre canadien de documentation sur le VIH/sida : 1565, ave. Carling (bur. 400), Ottawa ON K1Z 8R1, Canada. Courriel : <aidssida@cpha.ca>. Site Web : <http://www.cpha.ca>.

Winer, Michael et Ray, Karen. *Collaboration Handbook : Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, Saint Paul, Minnesota, Amherst H. Wilder Foundation, 1996. (ISBN 0-940069-09-2) Disponible auprès de la Fondation, à : Publishing Centre, 919 Lafond Avenue, St. Paul, MN 55104, États-Unis. Courriel : <webmaster@wilder.org>. Site Web : <http://www.wilder.org>.

ANNEXE II

Ressources sur l'apprentissage interculturel

Cette annexe contient de l'information sur des ressources à la disposition des gens qui veulent en savoir davantage sur l'apprentissage interculturel.

Organisme

Centre d'apprentissage interculturel
Institut canadien du service extérieur

Le Centre d'apprentissage interculturel aide les professionnels du secteur privé, les gouvernements, les organismes non gouvernementaux et les universités à se doter de compétences interculturelles essentielles à la réussite de leurs activités.

Coordonnées :
Thomas Vulpe, directeur
Centre d'apprentissage interculturel
Institut canadien du service extérieur
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
125, ave. Sussex
Ottawa ON K1A 0G2
Canada
Tél.: 819 994-3734
Téléc.: 819 997-5407
Courriel : thomas.vulpe@dfait-maeci.gc.ca
Site Web : http://www.cfsi-icse.gc.ca

Site Web

E-thologies
www.ethologies.com

E-thologies est un nouvel outil électronique d'information sur les pays. Il a été développé par le Centre d'apprentissage interculturel de l'Institut canadien du service extérieur. Ce service offre un recueil de collections électroniques qui conduisent rapidement l'utilisateur à des renseignements pertinents et à jour au sujet de pays. Le site E-thologies donne des renseignements par pays dans un contexte social, politique, économique, environnemental et culturel.

Livres

Trompenaars, Fons. *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business*, Londres, Irwin Professional Publishing, 1993.

Adler, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behaviour*, (3e édition), Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997.

Fisher, Glen. *Mindsets : The Role of Culture and Perception in International Relations*, (2e édition), Yarmouth, Maine, Intercultural Press Inc., 1997.

Éditeur et distributeur

Intercultural and Community Development Resources Inc. (ICDR)

ICDR est distributeur de livres et d'autres outils pertinents à l'expérience interculturelle, notamment en matière de choc culturel, d'adaptation interculturelle, de développement de compétences pour la communication interculturelle, de retour au pays et de vie à l'étranger.

Coordonnées :
Dorothy Morrison, Client Services
Intercultural and Community Development Resources Inc.
Suite 203, 10138-81 Ave
Edmonton AB T6E 1X1
Canada
Tél. : 800 378-3199 (Canada et États-Unis, seulement) ou 780 437-8013
Téléc. 780 439-6879
Courriel : dorothy@icdr.com
Site Web : http://www.icdr.com

ANNEXE III

Coordonnées de projets de jumelage

Cette annexe contient les coordonnées des organismes dont les projets de jumelage sont décrits à la section 1.4 – *Exemples de jumelage*.

AIDS Law Project / Réseau juridique canadien VIH/sida

Mark Heywood, directeur
AIDS Law Project
Centre for Applied Legal Studies
Private Bag 3
Witwatersrand 2050
AFRIQUE DU SUD
Tél. : 27 11 403-6918
Téléc. : 27 11 403-2341
Courriel : 125ma3he@solon.law.wits.ac.za

Ralf Jürgens, directeur général
Réseau juridique canadien VIH/sida
484, rue McGill (4e étage)
Montréal QC H2Y 2H2
CANADA
Tél. : 514 397-6828
Téléc. : 514 397-8570
Courriel : ralfj@aidslaw.ca

Ain O Salish Kendra / Task Force Detainees
People's Institute for Participatory Action Research / organismes multiples
Women's Centre for Peace and Development – Women's Rights Project (Civil Liberties Organization) / International Federation of Women Lawyers

Note : La personne contact pour les trois projets susmentionnés est :

Ann Blyberg, directrice générale
International Human Rights Internship Program
Institute of International Education
Suite 650, 1400 K Street N.W.
Washington, DC 20005
ÉTATS-UNIS
Tél. : 202 326-7725
Téléc. : 202 326-7763
Courriel : ablyberg@iie.org

Initiative *Areas of Affinity*

Gail Goodridge, directrice
Program Management Division
HIV/AIDS Prevention and Care Department
Family Health International
2101 Wilson Boulevard (Suite 700)
Arlington VA 22201
ÉTATS-UNIS
Tél. : 703 516-9779
Téléc. : 703 516-9781
Courriel : ggoodridge@fhi.org

Haemophilia Foundation Victoria / Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services

Jennifer Ross, directrice générale
Haemophilia Foundation Australia
213 Waverly Road
East Malvern, Victoria 3145
AUSTRALIE
Tél. : 61 3 9572-5533
Téléc. : 61 3 9572-0622
Courriel : fhaust@haemophilia.org.au
Site Web : http://www.haemophilia.org.au

Violeta Magsuci
Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services
Department of Pediatrics, Hema-Onco
Short Stay Service, 3/f Clinical division
University of Santo Tomas
Espana, Manille
PHILIPPINES 1008
Tél. : 63 2 731-3001
Téléc. : 63 2 749-9704
Courriel : ustpedia@pacific.net.ph

Kenya Human Rights Commission / Network of Independent Monitors

Claudia Motswane
Article 19
P.O. Box 30942
Braamfontein 2017
AFRIQUE DU SUD
Tél. : 27 11 403-1488 ou 403-1482
Téléc. : 27 11 403-1517
Courriel : claudia@article19.org.za

Spolecnost AIDS Pomoc / Helseutvalget for homofile

Rolf Tore Thomassen
Helseutvalget for homofile
(Norwegian Gay Health Committee)
Øvre Slottsgt. 29
1057 Oslo
NORVÈGE
Tél. : 47 22 33 70 15
Téléc. : 47 22 33 62 72
Courriel : rolf.thomassen@helseutvalget.no

Pont aérien États-Unis/Venezuela

Renate Koch, directrice générale
Acción Ciudadana Contra el Sida
Avda. Romulo Gallegos
Edo Maracay, piso 11, apto 21
Urb. El marques
Caracas 1010
VENEZUELA
Tél. : 58 2 232 79 38
Téléc. : 58 2 235 92 15
Courriel : accsi@ccs.internet.ve

Hugh Ward, Executive Director
United Against AIDS International
P.O. Box 3916, Grand Central Station
New York, NY 10163
ÉTATS-UNIS
Tél. : 718 639-5696
Téléc. : 718 639-5696
Courriel : hure2@aol.com

Union des municipalités du Québec / Asociación Chilena de Municpalidades

Raymond L'Italien, directeur général
Union des municipalités du Québec
680, rue Sherbrooke Ouest (bur. 680)
Montréal QC H3A 2M7
CANADA
Tél. : (514) 282-7700
Téléc. : (514) 282-7711
Courriel : rlitalien@umq.qc.ca

Senór Mario Rosales, Secretario Ejecutivo
Asociación Chilena de Municipalidades
Calle Luís Thjaler Ojeda 424 Esquina Lota
(cerca Metro Tobalaba veraba Sur)
Providencia, Santiago,
CHILI
Tél. : (562) 655-1730
Téléc. : (562) 655-1651
Courriel : achm@reuna.cl

ANNEXE IV

Information sur les programmes qui favorisent le jumelage

Cette annexe présente deux programmes qui favorisent et aident le jumelage.

Programme de jumelage de l'EuroCASO

Au début des années 90, le Conseil européen des organisations de lutte contre le VIH/sida (EuroCASO) a mis sur pied un programme de jumelage. En 1999, l'EuroCASO a modifié et relancé son programme. L'initiative est conçue pour favoriser et aider le jumelage entre des organismes membres de l'EuroCASO, notamment entre des organismes de l'Est et de l'Ouest de l'Europe. Voici quelques caractéristiques de ce programme :

- Le projet favorise les visites mutuelles de deux personnes de chaque organisme. Les visites sont de courte durée (habituellement de 10 à 14 jours).
- Le jumelage relie deux organismes d'Europe – habituellement un de l'Est et un de l'Ouest, mais pas nécessairement.
- L'EuroCASO offre plusieurs formes d'assistance : en identifiant les organismes qui ont exprimé un besoin d'aide ou un souhait de partager leur expertise; en favorisant un couplage approprié; en aidant à la mise en branle de projets; et en compilant un rapport final.
- Les coûts sont limités : l'organisme hôte s'occupe des séances de formation et d'autres activités; l'hébergement se fait chez des personnes impliquées.
- Les organismes qui participent doivent trouver eux-mêmes le financement dont ils ont besoin.
- L'EuroCASO a développé un formulaire pour le jumelage que les organismes peuvent remplir s'ils souhaitent participer; un contrat que les deux partenaires peuvent utiliser pour officialiser leur relation; et un formulaire de compte-rendu d'action, qui sert à la préparation du rapport final. On prévoyait réviser ces documents en 1999.

L'EuroCASO recommande que les organismes participants partagent leurs expériences avec d'autres organismes du domaine du VIH/sida, par la tenue de séminaires « dérivés », à la fin du projet, et par la dissémination d'un rapport final sur les résultats du projet.

Pour en savoir plus :
Deborah Glejser, adjointe régionale
Conseil européen des organisations de lutte contre le VIH/sida
Secrétariat régional
Groupe sida Genève
17, rue Pierre-Fatio
CH-1204 Genève
SUISSE
Tél. : 41 22 718 60 26 ou 41 22 700 15 00

Téléc. : 41 22 700 15 47
Courriel : eurocaso@hivnet.ch
Site Web : http://www.hivnet.ch/eurocaso

International Human Rights Internship Program

L'*International Human Rights Internship Program* (IHRIP), administré par l'Institute of International Education (à Washington, DC, É.-U.), soutient les projets d'échange international de formation, à l'intention d'employés et de bénévoles réguliers d'organismes de défense des droits de la personne en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique latine, dans la Caraïbe, en Europe médiane-orientale et dans les anciennes républiques soviétiques. La majorité des projets soutenus par l'IHRIP sont des stages, mais le programme a aussi participé à des échanges de formation sur place et à des tournées d'étude.

Pour en savoir plus :
Ann Blyberg, directrice générale
International Human Rights Internship Program
Institute of International Education
Suite 650, 1400 K Street N.W.
Washington, DC 20005
ÉTATS-UNIS
Tél. : 202 326-7725
Téléc. : 202 326-7763
Courriel : ablyberg@iie.org

ANNEXE V

Forums de discussion électronique sur le VIH/sida

La liste qui suit énumère les forums de discussion par courrier électronique consacrés au VIH/sida. Si vous êtes à la recherche d'un partenaire pour un jumelage, il peut être utile d'envoyer une note à ce sujet, dans ces lieux d'échange.

AFRICA AIDS NETWORK
af-aids@hivnet.ch

GENDER AND AIDS NETWORK [sexes et société]
gender-aids@hivnet.ch

HIV AND LAW NETWORK [droit]
HIV-Law-Approval@web-depot.com

HIV AND HUMAN RIGHTS NETWORK [droits de la personne]
HIVLine-L-On@HIVLine.com

HUMAN RIGHTS FORUM [droits de la personne]
human-rights@hivnet.ch

INTAIDS [questions internationales]
intaids@hivnet.ch

PLWHA NETWORK [personnes atteintes du VIH/sida]
plwha-net@hivnet.ch

SOUTH EAST ASIAN AIDS NETWORK
sea-aids@hivnet.ch

TREATMENT ACCESS FORUM [accès aux traitements]
treatment-access@hivnet.ch

ANNEXE VI

Entente de partenariat entre le AIDS Law Project et le Réseau juridique canadien VIH/sida

Le AIDS Law Project (Afrique du Sud) effectue des recherches, publie des documents, donne des conseils juridiques et s'occupe de litige dans des affaires liées au VIH/sida et aux droits de la personne. Le Réseau juridique canadien VIH/sida est lui aussi impliqué dans la recherche et la publication de documentation, et ses activités ont pour but d'améliorer la sensibilisation et la compréhension, relativement aux questions juridiques, éthiques et de politiques soulevées par le VIH/sida.

Devant la dimension globale de la pandémie de VIH/sida, le AIDS Law Project (Afrique du Sud) et le Réseau juridique canadien VIH/sida s'allient, par les présentes, dans un esprit de partenariat afin de s'aider mutuellement à réaliser leurs missions, objectifs et buts respectifs, par :

- une collaboration pour améliorer la sensibilisation et la compréhension des impacts juridiques, éthiques et des droits de la personne dans le contexte de la propagation globale du VIH/sida;
- la promotion d'une communication régulière entre les deux organismes, sur les plans de la gestion et des opérations, de la planification, de la mise en œuvre d'activités, et de l'atteinte des buts et objectifs de chacun; et
- la réalisation d'activités conjointes, notamment la recherche, les publications, la création et le soutien de réseaux, la participation à des conférences ainsi que d'autres activités d'éducation.

Pour concrétiser les avantages mutuels de ce partenariat, le Réseau juridique canadien VIH/sida et le AIDS Law Project s'engagent à :

- affirmer et promouvoir ce partenariat au sein de leurs organismes respectifs et dans leurs communications officielles et informelles;
- favoriser et entretenir les communications entre les deux organismes, leurs employés et bénévoles, à distance et lors de visites personnelles;
- intégrer ce partenariat dans leurs plans de travail respectifs et dans l'action de leur personnel et de leurs bénévoles.

Cette entente vise à mettre en valeur une vision et elle ne crée en soi aucune attente d'engagement légal ou financier de part et d'autre. La présente peut être résiliée par un avis écrit en bonne et due forme par le AIDS Law Project ou le Réseau juridique canadien VIH/sida.

Actions incombant aux deux partenaires

1. *Affirmer et promouvoir ce partenariat au sein de leurs organismes respectifs et dans leurs communications officielles et informelles*

   a) Ajouter au papier en-tête officiel la mention : « Le Réseau juridique canadien VIH/sida est un organisme partenaire du AIDS Law Project (Afrique du Sud). » et vice-versa.

b) Sur la page d'accueil du site Web des partenaires, où à un autre endroit approprié, placer le logo de l'organisme partenaire ainsi que l'énoncé de partenariat, conduisant par lien à l'entente de partenariat et au site Web de l'autre organisme.

c) Intégrer l'énoncé de partenariat et les logos, de manière appropriée, dans toutes les publications, communiqués de presse ou autres documents de chaque partenaire.

d) Intégrer l'énoncé de partenariat dans la signature générique au bas des messages de courriel envoyés par l'organisme et ses employés.

e) Remettre aux employés et bénévoles un exemplaire de l'entente de partenariat et stimuler la discussion sur le but de l'entente et sur la nature et les activités de l'organisme partenaire, dans le cadre de la formation de base ou de l'initiation.

f) Promouvoir et mettre en valeur l'entente de partenariat au sein de chaque organisme, par des moyens visuels ou autres.

2. *Favoriser et entretenir les communications entre les deux organismes, leurs employés et bénévoles, à distance et lors de visites personnelles.*

a) Transmettre à l'organisme partenaire une liste des employés et bénévoles et, au besoin, leurs coordonnées téléphoniques et de courriel ainsi qu'une brève note biographique et une photographie. Mettre ce matériel à jour au besoin.

b) Échanger les rapports annuels, publications et documents imprimés et électroniques, au fur et à mesure de leur parution. Donner à l'organisme partenaire l'autorisation générale d'utiliser et de reproduire ce matériel en citant sa source, sans exigence ultérieure d'approbation particulière.

c) Explorer d'autres moyens de promouvoir le partenariat à distance, comme les conférences téléphoniques ou vidéo, sur des questions d'intérêt commun, ainsi que des mises à jour par courriel, au sujet de modifications ou développements relatifs au personnel ou aux bénévoles.

d) Promouvoir des visites d'employés et de bénévoles ainsi que des échanges entre les organismes partenaires, tant à l'occasion d'événements spéciaux comme des conférences ou réunions nationales, régionales ou internationales, que pour la formation et le développement général.

3. *Intégrer ce partenariat dans leurs plans de travail respectifs et dans l'action de leur personnel et de leurs bénévoles.*

a) Intégrer une présentation de cette entente de partenariat dans la planification stratégique et les ateliers de projection/vision de chaque organisme.

b) Identifier une organisation directrice, lorsque cela est approprié, puis inclure chaque projet et activité dans le plan de travail de chaque organisme.

c) Amender la description de tâche du directeur général de chaque organisme afin d'y inclure la promotion et l'application de cette entente de partenariat.

d) Assurer que, lorsque cela est approprié, la description de tâche ou le plan de travail personnel de chaque employé contienne une responsabilité à l'égard de la mise en œuvre de l'entente de partenariat, au sein du plan de travail de l'organisme.

e) Intégrer une référence à l'entente de partenariat, dans la description de tâches ou d'activités, lorsque pertinent.

f) Faire état régulièrement à l'organisme partenaire, ainsi que dans le rapport annuel ou d'autres rapports, des mesures adoptées pour concrétiser les éléments susmentionnés.

g) Examiner régulièrement et développer la vision du partenariat.

Annexe

Réseau juridique canadien VIH/sida

Énoncé de mission

Le Réseau est un organisme de charité engagé dans l'éducation, l'analyse juridique et éthique et le développement des politiques. Il fait la promotion de réactions au VIH/sida qui : appliquent les *Directives internationales sur le VIH/sida et les droits de la personne*; respectent les droits des personnes vivant avec le VIH/sida et de celles autrement affectées; favorisent les efforts de prévention du VIH; favorisent les soins, le traitement et le soutien des personnes vivant avec le VIH/sida; réduisent les conséquences négatives du VIH pour les individus et les communautés; et luttent contre les facteurs économiques et sociaux qui accroissent la vulnérabilité au VIH/sida et aux violations des droits de la personne.

Nous produisons et favorisons l'accès à une information et une analyse précises et à jour sur les questions d'ordre juridique, éthique et de politiques soulevées par le VIH/sida, au Canada et à l'échelle internationale. Nous consultons et donnons la parole à nos membres et à une variété de participants, notamment aux communautés de personnes vivant avec le VIH/sida, dans l'identification, l'analyse et la réaction devant ces questions, et nous relions des gens dont le travail ou les préoccupations les concernent. Nous reconnaissons les implications globales de l'épidémie et nous intégrons cette perspective à notre travail.

AIDS Law Project

Énoncé de mission

La discrimination à l'endroit des personnes vivant avec le VIH ou le sida nuit aux efforts de la société pour prévenir l'infection à VIH et pour limiter l'impact de l'épidémie de VIH/sida sur notre société. La discrimination va aussi à l'encontre des principes des droits de la personne reconnus au palier international. Le AIDS Law Project travaille d'après les principes établis dans les Directives internationales sur le VIH/sida et les droits de la personne *publiées par les Nations Unies.*

Le AIDS Law Project a pour buts de :

- s'occuper de litige pour pallier à des erreurs et, lorsque possible, pour établir des précédents légaux qui les empêchent de se produire à nouveau;
- offrir sans frais des conseils juridiques qui habiliteront les personnes vivant avec le VIH et le sida à demander réparation en justice pour des actes de discrimination injuste;
- effectuer des recherches pour soutenir la formulation de politiques et pour susciter des pratiques qui préviennent la discrimination;
- produire du matériel médiatique qui conduise à une sensibilisation aux droits, au sein des gouvernements et de la société civile, et qui permette des initiatives efficaces de lobbying et d'intervention.

Le AIDS Law Project est établi au Centre for Applied Legal Studies, University of the Witwatersrand. Il s'est engagé à un code de déontologie professionnelle, au respect de la confidentialité et au principe de la plus grande inclusion possible des personnes vivant avec le VIH/sida. Il s'oppose à toute forme de discrimination injuste et fait la promotion d'un climat de respect des droits de la personne et d'égalité pour tous.